

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACION Y DE GESTION EMPRESARIAL**  
**DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMPAÑÍA**  
**LIMITADA, DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE FRAGANCIAS, UBICADA EN LA**  
**CIUDAD DE LATACUNGA, SECTOR CENTRO.**

**DENISSE SUSANA NOGALES LÓPEZ**  
**DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

**QUITO, MARZO 2017**

**DIRECTOR**

Ing. Fabián Cueva, Mgtr.

**INFORMANTES**

Ing. Mayra Beltrán, Mgtr.

Ing. Felicia Maldonado, Mgtr.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1.1. DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	8
1.2. DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
1.3. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
1.4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	14
1.4.1. Formulación de la filosofía empresarial.....	14
1.4.2. Determinación de objetivos financieros y estratégicos .....	18
1.4.3. Formulación de estrategias.....	22
1.4.4. Formulación de planes y presupuestos.....	28
1.4.5. Diseño de Indicadores de Gestión.....	31
1.4.6. Modelo de Planificación Estratégica.....	32
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA EMPRESA.....</b>	<b>56</b>
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	56
2.1.1. Análisis político-legal .....	56
2.1.2. Análisis económico-de mercado .....	66
2.1.3. Análisis tecnológico .....	69
2.1.4. Análisis social .....	73
2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	77
2.2.1. Análisis interno .....	77
<b>3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>83</b>
3.1. MISIÓN.....	83
3.2. VISIÓN.....	84
3.3. VALORES.....	84
3.4. OBJETIVOS .....	85
3.4.1. Objetivos Generales .....	85
3.4.2. Objetivos Específicos .....	86
3.5. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	86
3.6. MATRIZ FODA .....	97
3.7. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP .....	99
3.8. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.....	101
3.9. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL.....	105
3.10. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC).....	106
3.11. ESTRATEGIAS.....	110
3.11.1. Estrategias Genéricas de Porter .....	110

3.11.2.	Estrategias de Integración.....	111
3.11.3.	Estrategias Intensivas .....	111
3.11.4.	Estrategias de Diversificación .....	112
3.11.5.	Estrategias Defensivas .....	113
3.12.	PLAN DE INVERSIÓN .....	114
3.12.1.	Presupuesto de ventas .....	114
3.12.2.	Presupuesto de compras.....	115
3.12.3.	Presupuesto de gastos .....	115
3.12.4.	Flujo de caja.....	116
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....</b>	<b>122</b>
4.1.	CONCLUSIONES .....	122
4.2.	RECOMENDACIONES .....	124
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>126</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índices Económicos .....	66
Tabla 2 Economías de mercados emergentes y en desarrollo: PIB real.....	67
Tabla 3 Proyección de la Población Ciudadana en Millones .....	75
Tabla 4 Matriz FODA Raphaella .....	98
Tabla 5 Matriz EFI Raphaella .....	102
Tabla 6 Matriz EFE Raphaella .....	103
Tabla 7 Matriz EFE y EFI Raphaella .....	104
Tabla 8 Matriz MPEC Raphaella .....	109
Tabla 9 Resumen de las estrategias a seguir Raphaella .....	113
Tabla 10 Presupuesto de Ventas.....	114
Tabla 11 Presupuesto de compras .....	115
Tabla 12 Presupuesto de gastos.....	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Integral de Dirección Estratégica .....	32
Figura 2 Matriz FODA.....	33
Figura 3 Matriz PEEA.....	37
Figura 4 Matriz BCG.....	41
Figura 5 Matriz IE .....	44
Figura 6 Matriz de la Estrategia Principal.....	51
Figura 7 Matriz MPEC.....	53
Figura 8 Variaciones de precios en el Ecuador .....	68
Figura 9 Evolución Trimestral de Mercado Laboral .....	76
Figura 10 Sexo de los encuestados.....	90
Figura 11 Rango de edad.....	91
Figura 12 Uso de fragancias.....	91
Figura 13 Marcas de fragancias .....	92
Figura 14 Tipos de perfumes.....	92
Figura 15 Lugares de Compra .....	93
Figura 16 Precio estimado.....	93
Figura 17 Cualidades del producto.....	94
Figura 18 Grado de aceptación del servicio ofrecido.....	94
Figura 19 Cualidades del local y del servicio .....	95
Figura 20 Servicio a domicilio .....	95
Figura 21 Medios de promoción .....	96
Figura 22 Matriz BCG Raphaella.....	100
Figura 23 Matriz de la Estrategia Principal Raphaella.....	106

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el capítulo 1 se define el marco teórico que hará posible el desarrollo de este trabajo, aquí se expone las definiciones acerca de la planificación y la dirección estratégica, sus beneficios y las ventajas de la formulación de un plan estratégico.

En la formulación de un plan estratégico se han descrito sus componentes: misión, visión, políticas, objetivos, estrategias y finalmente la formulación de planes y presupuestos que permitirán la puesta en marcha de una compañía.

Adicionalmente, se incluyó teoría sobre indicadores de gestión y el modelo de planificación estratégica de David (2003) con cada una de las matrices que fundamentan el plan estratégico que tomará la empresa: matriz FODA, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, matriz BCG, matriz de la estrategia principal, matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

En el capítulo 2 se desarrolla un análisis del entorno en el que se inscribe la empresa y la estructura de la misma. En el análisis situacional se describe los siguientes ámbitos: político-legal, económico-de mercado, tecnológico y social. Se detalla la estructura orgánica e infraestructura de la compañía además de un análisis interno e histórico de la misma. También se expondrán los productos, proveedores, clientes y competencia.

Después de estudiar los factores de la empresa en el capítulo 3 se realiza una propuesta de plan estratégico compuesto de: misión, visión, valores, objetivos generales y específicos, los resultados de un estudio de mercado realizado por medio de encuestas, matriz FODA, matriz BCG, matrices EFE y EFI, matriz de la estrategia principal, matriz de planeación estratégica, estrategias y una evaluación financiera.

Las conclusiones abarcan los aspectos más relevantes del estudio, como son: el entorno en el que se desenvuelve, la factibilidad de llevar a cabo el emprendimiento tanto en los ámbitos de estrategia, mercadeo, operaciones y financiero. En concordancia con estos puntos, las recomendaciones giran en torno a la posibilidad de que esta idea es factible de llevarse a cabo en el corto plazo.

## **INTRODUCCIÓN**

Toda empresa que diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas busca estructurar lo que se hará en un periodo de tiempo determinado con suministros detallados. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Esta planificación se deriva de pilares fundamentales que tiene la empresa como son visión, misión, objetivos, políticas, y demás factores que regirán el actuar de la empresa en un mercado determinado para satisfacer las necesidades de los consumidores.



## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1.DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El término dirección estratégica se ha venido utilizando por varios autores en la búsqueda de nuevas estrategias que permitan a las empresas actuales y futuras un mejor rendimiento y utilización de sus recursos. David (2003) afirma que el concepto de planificación estratégica se originó en los años cincuenta, pero fue a mediados de los sesenta y setenta que el término se globaliza y se vuelve popular entre las empresas.

Se expone también la utilización del término dirección estratégica como un sinónimo del mismo, delimitando que el uso de la palabra dirección se refiere a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

A continuación, se citarán algunos autores para terminar de definir a la planificación estratégica:

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Dumorné, 2011).

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

La planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. (Muchnick, 1999).

Muchnick (1999), expone que existen dos aspectos claves a considerar para desarrollar una planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista.

## 1.2.DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. (David, 2003).

Se dice que el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. David (2003) expone que la dirección estratégica presenta tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Para formular la estrategia se expone la utilización de una visión y misión, identificar de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa lo cual nos llevará al establecimiento de objetivos y la generación de diferentes estrategias para una final elección. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente, para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado. El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo y un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en las estrategias a implementarse o implementadas. (David, 2003).

La formulación de la estrategia es donde se toma en cuenta decisiones sobre negocios que tomará la empresa, distribución de recursos, cambio en sus operaciones o cualquier tipo de cambio que busque o nos permita llegar a los objetivos propuestos anteriormente. (David, 2003).

La implantación de la estrategia es una etapa de acción de la empresa en la cual se requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. (David, 2003). Esta etapa requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. En esta etapa se necesita saber si las estrategias implantadas funcionan o no adecuadamente, para esto se debe tener en cuenta que todas las estrategias están sujetas a modificaciones. Para la evaluación de una estrategia se deben realizar actividades fundamentales como, por ejemplo: revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, medición del rendimiento y toma de medidas correctivas. (David, 2003).

### 1.3.BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hay algunos autores que identifican los beneficios de la planeación estratégica en las organizaciones, a continuación, se enumeran los principales:

Según Greeley (1986):

- Permite a la empresa ser más proactiva ya que la encamina a un objetivo a futuro por medio de la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

Según David (2003):

- Permite la formulación, planeamiento, implementación y retroalimentación de estrategias buscando siempre procesos más sistemáticos, lógicos y efectivos.

- Busca generar un compromiso entre las personas que conforman la organización para que se creen vínculos de compensación y mejor rendimiento laboral.
- Los funcionarios de la organización se vuelven creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Para la realización de planes estratégicos se debe tomar en cuenta todos los niveles y áreas de trabajo que estén involucradas en el proceso, para lo cual la comunicación se vuelve indispensable.
- Nos permite encontrar una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

Por otro lado, David (2003) dice que la dirección estratégica otorga un gran beneficio: la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. Para esta afirmación él define al otorgamiento de poder como “el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animando y recompensando por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación”.

## 1.4.FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 1.4.1. Formulación de la filosofía empresarial

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias es un punto de partida lógico de la dirección estratégica ya que la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. (David, 2003).

- Visión

La visión es una declaración que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. Es un objetivo que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo, debe establecerse en primer lugar para así proporcionar el fundamento para crear una declaración de la misión integral. (David, 2003).

La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración. (David, 2003).

- Misión

La misión deberá identificar el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”. Describe los valores y las prioridades de una empresa. Impulsa a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. (David, 2003).

“Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.” (David, 2003).

Es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la razón de ser de una empresa. La misma puede estar por escrito o simplemente reconocidas por la razón. (David, 2003).

Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una



declaración de la misión para la empresa. Entonces un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación, se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes. Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así, el proceso de elaboración de una declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa. (David, 2003).

Durante el proceso de elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. (David, 2003).

Otras empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la

misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final. (David, 2003).

- Políticas

Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes en diferentes departamentos de la compañía. Estas directrices permiten la coordinación dentro y entre la compañía además pueden establecerse a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, por áreas, departamentos específicos, funciones o actividades. (David, 2003).

Rarick y Vitton, (S/F) descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal generan el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas de aquellas que no contaban con las mismas. Bart y Baetz, (S/F) también encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas.

A pesar de suponer una importancia en las declaraciones de la visión y la misión existen algunos autores que no creen lo mismo:

O’Gorman y Doran, (S/F) encontraron que contar con una declaración de visión y misión no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero ya que el grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión y en el alcance las mismas marca la diferencia en el éxito de la empresa.

#### **1.4.2. Determinación de objetivos financieros y estratégicos**

- Objetivos

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, mismos que pueden ser de largo plazo, lo cual por lo general se refiere a un periodo mayor a un año, o de corto plazo, que por lo general son utilizados para alcanzar los objetivos de largo plazo. Establecer objetivos es indispensable para una compañía que desea lograr el

éxito, ya que permiten conocer la dirección en la cual se deben guiar los esfuerzos de una empresa, ayudan a generar una evaluación de la misma lo que nos permiten establecer prioridades y dará como resultado final una mejora en la eficacia en la organización. (David, 2003).

Por otro lado, los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. Debido a que en las organizaciones existen diferentes áreas se genera un objetivo general y varios específicos a cada actividad, departamento o área, lo cual aumentará la posibilidad de llegar a las metas propuestas. Además, al ser fácil de medir nos permiten generar índices de control y calificación de desempeño en los colaboradores. (David, 2003).

Cualquier empresa requiere una serie de objetivos a corto plazo para gestionar el logro de aquellos a largo plazo. Estos objetivos a corto plazo representarán una distribución de recursos para la implementación de estrategias. (Jeftee, 2007).

- Objetivos financieros

Se puede definir a los objetivos financieros como aquellos que buscan la consecución de metas financieras, las cuales son impuestas o van de la mano con otros objetivos de la compañía. (David, 2003).

Se supondría que el principal objetivo financiero de una compañía debería ser el logro de un máximo beneficio, sin embargo, por medio de estudios se ha descartado este objetivo debido sobre todo a 3 connotaciones importantes:

- El beneficio empresarial no siempre es representante de los resultados reales obtenidos por la empresa.
- La maximización del beneficio de un período puede afectar negativamente a los resultados de otros períodos.
- Por lo general, la maximización de los beneficios económicos no toma en cuenta el riesgo asumido.

Es así como en la actualidad se habla de generar un máximo valor de la empresa para los socios, accionistas o propietarios. Este valor será entonces el resultado de análisis más profundos sobre variables como

el tiempo, el riesgo a asumir y flujos de efectivo generados a través del tiempo y tomando en cuenta ciertas acciones.

El máximo valor puede definirse entonces como la maximización de una riqueza de los accionistas, socios o propiedades por medio de la generación de beneficios de la compañía, tales como aumento en el precio de la acción. (David, 2003).

- Objetivos estratégicos

El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas. (CEPLAN, 2014).

El propósito de un objetivo debe ser coherente con la misión, la visión y los valores de la empresa, también debe ser realista frente a las variables manejables y no manejables de los entornos externo e interno en el cual la compañía se desempeña. El propósito siempre será conseguido en un futuro, este puede ser inmediato o a largo plazo, y es por eso que se debe generar una proyección de las fuerzas que se

ejercen sobre la empresa para poder evaluar y controlar los efectos de acciones de la empresa. (David, 2003).

En muchos de los casos se recurren a cambios en diferentes áreas, aspectos e incluso materias primas para la consecución de estos objetivos.

#### **1.4.3. Formulación de estrategias**

Existen beneficios significativos al usar un proceso claro de formulación de una estrategia en la búsqueda de la realización de las metas planteadas para una empresa, esto con el propósito de asegurar que por lo menos las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos. (Porter, 1998).

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Es decir, se trata del cómo cumplir una visión estratégica cumpliendo con los objetivos planteados. Así mismo, las actividades para planear y ejecutar una estrategia son funciones administrativas vitales. La ejecución excelente

de una estrategia excelente es la receta más confiable para convertir una empresa en una de las mejores de su tipo. (Thompson et al, 2008).

Las estrategias son los medios por los cuales se busca llegar a los objetivos planteados a largo plazo tomando en cuenta factores internos y externos actuales y proyectados futuros a los cuales la compañía se enfrentaría; son acciones potenciales que afectan a diversas funciones y entornos de una empresa.

Las estrategias de negocios son aquellas guiadas a la compañía como un todo, así por ejemplo una expansión geográfica, diversificación, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción de costos, enajenación, entre otros. (David, 2003).

David (2003) clasifica a las estrategias tomando en cuenta su tipo de acciones es así como llega a obtener 12 tipos de estrategias enlistadas en 3 aspectos:



- Estrategias de Integración

- Integración hacia delante. – este tipo de estrategia implica generar control sobre los vendedores minoristas o distribuidores. Ejemplos de estas son mantener precios estandarizados en todas las tiendas, no promocionar una competencia entre nuestros distribuidores, etc. (David, 2003).
- Integración hacia atrás. – busca obtener control sobre los proveedores de una empresa. Este tipo de estrategias se utilizan cuando no existe una relación sólida previamente establecida entre dichas compañías. Algunos ejemplos de estas son no utilizar otros proveedores mientras él provea de materia prima a bajo costo, generar ventas directas de altos volúmenes a costos de transporte preferentes o en horarios preferenciales. (David, 2003).
- Integración horizontal. – son estrategias enfocadas a generar control sobre los competidores. Ejemplos de este tipo de estrategias son las fusiones o adquisiciones de compañías competidoras. Por lo general este tipo de estrategias busca generar un incremento en economías de escala y una mejora en utilización de recursos y capacidades. (David, 2003).

- Estrategias Intensivas

- Penetración en el mercado. – este tipo de estrategia intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, así como mejor publicidad, mayor número de vendedores, generación de ofertas, entre otros. (David, 2003).
- Desarrollo del mercado. – son estrategias que permiten la introducción de productos y servicios en nuevas áreas geográficas, creando un ambiente más favorable para el desarrollo del mercado internacional. (David, 2003).
- Desarrollo de productos. – se intenta aumentar las ventas de cierto producto o servicio por medio del mejoramiento o modificación de los mismos. También son aquellas estrategias que buscan crear nuevos productos o servicios. Este tipo de estrategias van de la mano con la investigación y desarrollo que se debe generar en toda compañía. (David, 2003).

- Estrategias de Diversificación

- Diversificación concéntrica. – se basa en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados que juntos busquen una maximización de beneficios para la compañía. (David, 2003).

- Diversificación de conglomerados. – esta estrategia trata de la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados. (David, 2003).
  - Diversificación horizontal. – es la adición de productos o servicios nuevos no relacionados enfocados en los clientes actuales. Esta estrategia es menos riesgosa que la de diversificación de conglomerados debido la compañía ya está familiarizada con sus clientes, sus gustos y necesidades. (David, 2003).
- 
- Estrategias Defensivas
    - Recorte de gastos. – se basa en la reagrupación de la compañía seguida por una reducción en sus costos y activos lo cual buscará revertir la disminución de ventas y utilidades. Ejemplos de estas acciones pueden ser: la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, la automatización de procesos, el cierre de empresas y fábricas obsoletas. (David, 2003).
    - Enajenación. – trata de la venta de una división o parte de una empresa, por lo general utilizada para la obtención de capital en búsqueda de mayores adquisidores o inversiones. (David, 2003).

- Liquidación. – representa la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible. (David, 2003).

Por otro lado, Porter (1991) habla de Estrategias Genéricas mismas que serán expuestas a continuación:

- Estrategias de liderazgo en costos.

Son aquellas estrategias que buscan abaratar costos para hacer de la compañía algo más rentable y competitiva en el mercado en el cual se esté desarrollando.

- Estrategias de diferenciación.

Trata de aquellas estrategias que buscan generar diferentes grados de diferenciación. Este tipo de estrategias no garantizan generar una ventaja competitiva, mucho menos en productos estandarizados. Son utilizadas por lo general en productos que buscan ser distintos al resto que ya se encuentran en el mercado, comercializados por lo general con un gran enfoque en su marca.

- Estrategias de enfoque

El éxito de estas estrategias dependerá del segmento de la industria el mismo que aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Este tipo de estrategias generan grandes ventajas competitivas ya que al estar canalizado a un sector del mercado es más probable que se sepa más de los gustos y las necesidades del consumidor.

#### **1.4.4. Formulación de planes y presupuestos**

- Planes

Un plan es la intención o la proyección de la realización de una acción, que a partir de cierto conocimiento busca alcanzar ciertos objetivos. Esta intención debe verse guiada por un proceso o un grupo de acciones a realizar en un lugar y periodo en el tiempo determinado. (Serrano, 2003).

Ayala Sánchez (S/F) define al plan como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

J. Arturo Ortega Blake (S/F) expone que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. También dice que puede ser un documento rector, producto del proceso de planeación, el cual consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

- Presupuestos

Los presupuestos pueden ser definidos como la distribución planeada de los recursos de una empresa con base en pronósticos futuros.

- Presupuestos financieros

Un presupuesto financiero es un documento en el cual se detallan los ingresos esperados y cómo serán desembolsados los mismos para el

desarrollo de futuras acciones, todo esto en un periodo específico de tiempo. La elaboración de un presupuesto financiero es generar un mecanismo en el cual se especifique las acciones a tomar para completar la implementación de cierta estrategia, además es utilizada como una herramienta que permite limitar gastos, tener un uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa. (Lezama, S/PL).

Algunos tipos comunes de presupuestos financieros son los de capital, los operativos, los de ventas, los de utilidades, los presupuestos de fábrica, los de capital, los de gastos, los de divisiones. (David, 2003).

Según David (2003) entre las limitaciones de los presupuestos financieros están:

- Los programas de presupuestos se vuelven detallados y excesivamente costosos.
- La elaboración excesiva o insuficiente de presupuestos origina problemas.
- Se debe tener en cuenta que un presupuesto es una herramienta y no un fin en sí mismo.

- Los presupuestos pueden tener varios errores si se basan sólo en evaluaciones precedentes y no en evaluaciones periódicas de las circunstancias internas y externas que rigen en la compañía.
- Buscar la participación de subordinados en la generación de presupuestos.

#### **1.4.5. Diseño de Indicadores de Gestión**

Los indicadores son enunciados que permiten medir el cumplimiento de objetivos, facilitando su seguimiento. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos. (CEPLAN, 2014).

Estos indicadores pueden ser también medidas de calidad en las cuales una o una serie de actividades pueden ser reguladas, calificadas y controladas por medio de variables. Serán utilizados una serie de indicadores en base a las necesidades de la compañía, así por ejemplo los indicadores de insumo los cuales miden los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en un proceso, indicadores de procesos que midan el desempeño o a rapidez de los procesos, indicadores de producto los cuales miden la calidad de los bienes y servicios producidos.

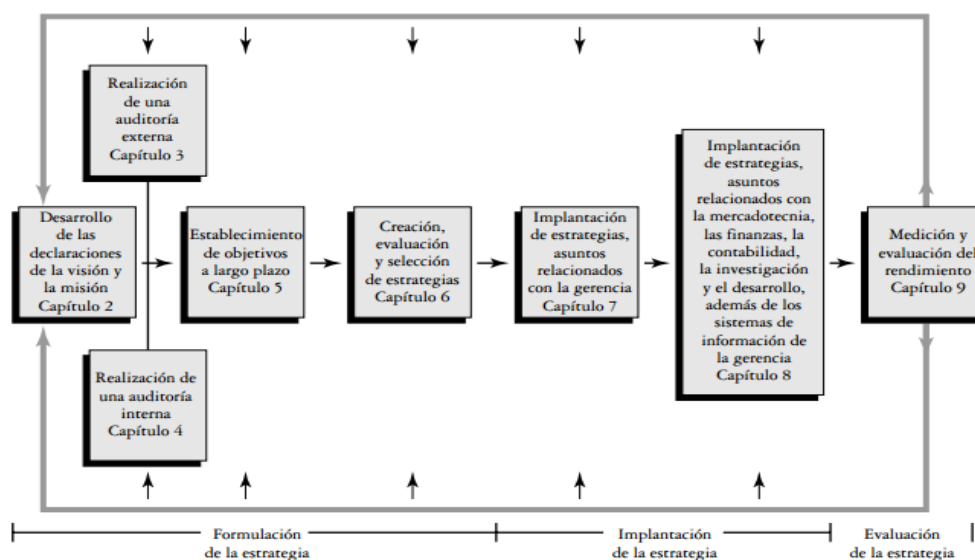


Entonces se puede concluir que la gestión por indicadores no es más que la administración de recursos y procesos que busca obtener una mejor evaluación otorgada por los indicadores.

#### 1.4.6. Modelo de Planificación Estratégica

Existen varios modelos de planeación estratégica, David (2003) hace un resumen bastante claro que se lo puede encontrar en el Figura 1. Este modelo sirve como punto de partida para luego estructurar la formulación del plan estratégico.

*Figura 1*  
*Modelo Integral de Dirección Estratégica*



*Fuente: Fred R. David (1988).*

Como se observa en la imagen anterior se parte de un análisis de situaciones externas e internas de la compañía para la posterior generación de estrategias. Para realizar este análisis existen algunas matrices las cuales se exponen a continuación:

- Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

*Figura 2*  
*Matriz FODA*

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de debilidades
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

*Fuente: David, F. (2003).*

Esta matriz establece 4 ámbitos en los cuales se pueden generar estrategias, estos son internos como fortalezas y debilidades de la compañía y externos como amenazas y oportunidades. De la interacción de estos ambientes proviene la creación de estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Las oportunidades y amenazas son factores externos, así por ejemplo tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos los cuales puedan beneficiar o perjudicar de forma significativa en el futuro. Estas variables no pueden ser controladas por la empresa. Estos cambios crean un tipo distinto de consumidor con necesidades diferentes. Aquí se debe tener en cuenta que la fortaleza de un competidor podría ser una amenaza para la compañía. Mientras tanto las fortalezas y las debilidades son actividades internas que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se puede calificar; se determinan en relación con los competidores, los cuales pueden ser la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Al poseer debilidades importantes una empresa deberá luchar para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

David (2003) ilustra lo siguiente:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Por lo general las empresas utilizan estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que puedan aplicar estrategias FO.
- Las estrategias DO tienen buscan mejorar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA se utilizan como tácticas defensivas que se utilizan para reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

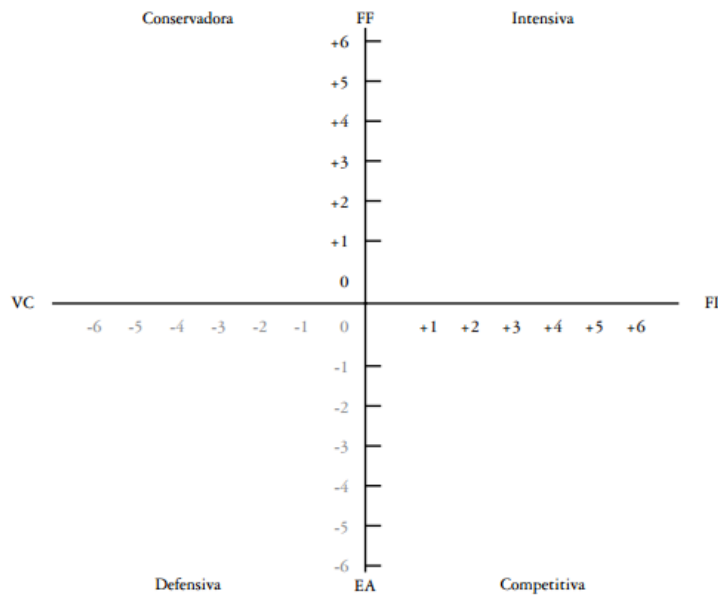
#### Construcción de una matriz FODA

David (2003) describe, la elaboración de una matriz de este tipo se dispone de la siguiente manera:

- Elaborar una lista de las oportunidades, una de amenazas, una de fortalezas y otra de debilidades de la empresa, todas ellas deben ser factores claves en el desempeño de sus actividades o su comportamiento en el mercado.
- Establecer una relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas, las estrategias resultantes de esa relación son las anteriormente denominadas estrategias FO.
- Establecer relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas, así tendremos estrategias DO.
- Establecer relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas, las estrategias FA.
- Establecer una relación entre debilidades internas con amenazas externas, obtendrá una serie de estrategias DA resultantes.

- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

*Figura 3*  
*Matriz PEEA*



*Fuente: David. (2003)*

Esta matriz analiza la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), se comprende de cuatro cuadrantes los cuales indicarán si una estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para cada empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]).

Estos cuatro factores se vuelven determinantes de la posición estratégica general de una empresa, la cual, según el tipo de empresa, se representará en los diferentes ejes de la matriz PEEA.

#### Elaborar una matriz PEEA

David (2003) lo dispone de la siguiente manera:

- Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- Asignar un valor numérico que varía de menor (peor) a mayor (mejor) a cada una de las variables de las dimensiones FF, FI, EA y VC.
- Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Registrar los puntajes promedio en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo, el cuadrante superior derecho, se dice que una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas, superar debilidades internas y deberá evitar las amenazas externas. Para esto se podría utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. (David, 2003).

Si el vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador, el cuadrante superior izquierdo, implica que se debe permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Ejemplos de estas estrategias son la penetración en el



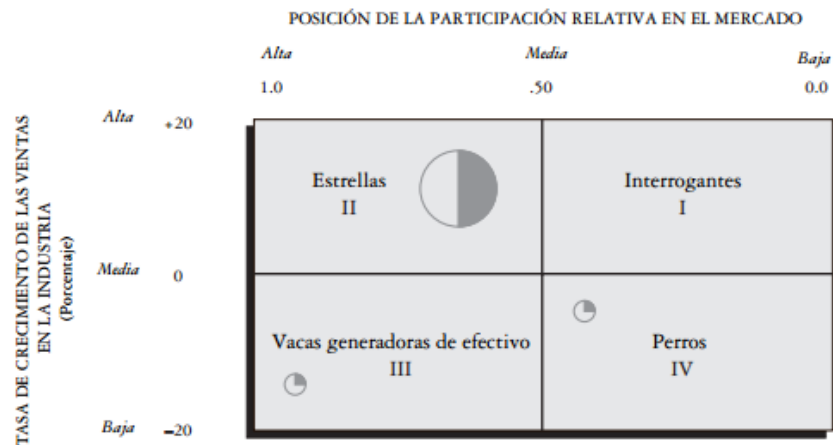
mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. (David, 2003).

También podría ser que el vector direccional está ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo, para lo cual se sugiere disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Estas estrategias podrían comprender el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. (David, 2003).

Finalmente, si el vector direccional se encuentra en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo, indica que se deberá hacer uso a estrategias como la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas. (David, 2003).

- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

*Figura 4*  
*Matriz BCG*



*Fuente: David, F. (2003).*

Esta matriz está diseñada sobre todo con un enfoque hacia compañías con divisiones múltiples. La matriz BCG describe en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial, esta matriz permite dirigir una cartera de negocios variada en la cual la posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria, este está representado en el eje de la x ya que el eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, la cual es una medida en términos porcentuales. (David, 2003).

El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa. (David, 2003).

A las divisiones de esta matriz se los llama cuadrantes, el cuadrante I es el de las Interrogantes, el cuadrante II se conoce como el de las Estrellas, en el cuadrante III se encuentran las denominadas Vacas generadoras de efectivo y el cuadrante IV es de Perros. (David, 2003).

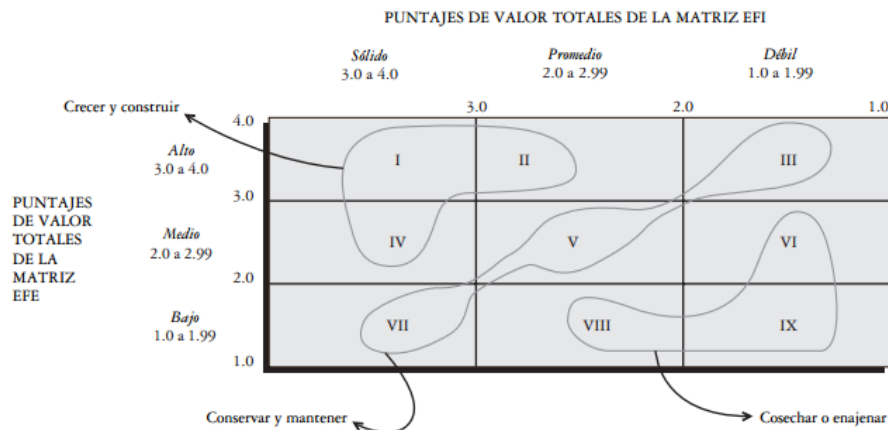
- Interrogantes: son aquellas divisiones que tienen una participación relativa de mercado baja, aunque se encuentren en una industria de crecimiento rápido. Estas divisiones tienen necesidades de efectivo altas pero su generación de efectivo es baja. Se las conocen como Interrogantes porque se debe escoger entre fortalecer con una estrategia intensiva o vender sus productos. (David, 2003).
- Estrellas: son aquellas las divisiones que representan mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para las compañías. Estos productos cuentan con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta, debe percibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones en el entorno. (David, 2003)

- Vacas generadoras de efectivo: son divisiones que tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Se llaman Vacas generadoras de efectivo ya que producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Estas divisiones buscan mantener su posición sólida tanto como sea posible. (David, 2003).
- Perros: tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo, estas divisiones son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición débil estas empresas por lo general terminan en liquidación, enajenación o reducción por medio de recorte de gastos. (David, 2003).

Muchas compañías han observado cómo estas divisiones han venido evolucionando con el tiempo: los Perros se convierten en Interrogantes, las Interrogantes en Estrellas, las Estrellas se transforman en Vacas generadoras de efectivo y las Vacas generadoras de efectivo se convierten en Perros cuando existe un movimiento cíclico en las compañías. En muy pocos casos las Estrellas se vuelven Interrogantes, las Interrogantes se convierten en Perros, los Perros generan Vacas generadoras de efectivo o las Vacas generadoras de efectivo se hacen Estrellas. La finalidad es obtener una cartera de divisiones que sean Estrellas. (David, 2003).

- Matriz Interna y Externa (IE)

*Figura 5*  
*Matriz IE*



*Fuente: David, F. (2003).*

Esta matriz ubica a las divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Se dice que la matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; por eso se conocen a estas matrices como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división. Sin embargo, la matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG. Para lo cual comúnmente se desarrolla una matriz BCG y una matriz IE para el presente y el después es para obtener una proyección de las expectativas futuras. (David, 2003).

El análisis de la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI (eje x) y los puntajes de valor totales de la matriz EFE (eje y). Para esto cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una EFE, de su parte en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo.

#### Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (planeacionestrategica, 2009).

Una matriz EFI se elabora de la siguiente manera, según planeación estratégica, (2009):

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Designar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba

de 2.5 indican una posición interna fuerza. (planeacionestrategica, 2009).

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. (planeacionestrategica, 2009).

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. (planeacionestrategica, 2009).

#### Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos, según planeación estratégica, (2009):



1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Designar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (planeacionestrategica, 2009).

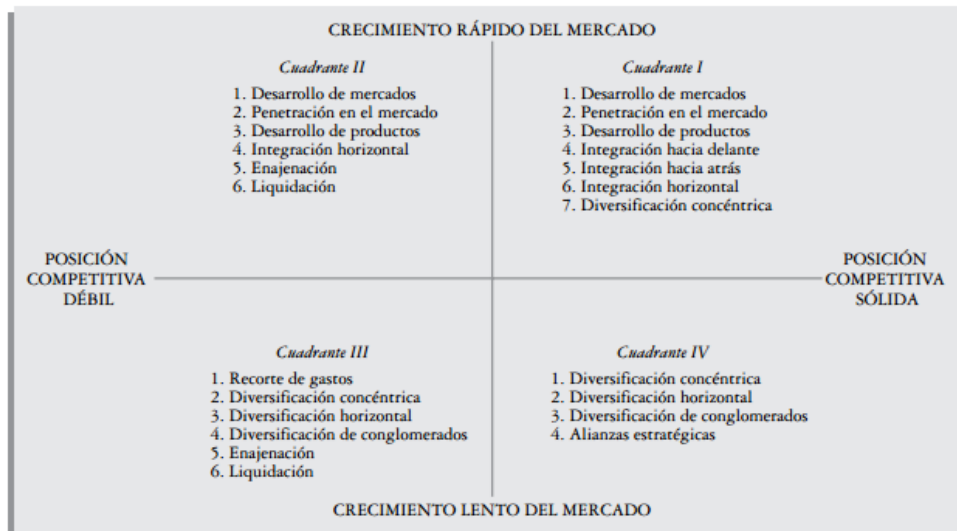
Un puntaje total en la matriz EFI y en la EFE de 1.0 a 1.99, el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera como un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. (David, 2003).

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. La primera región es para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV en la misma que la mejor estrategia es crecer y construir. En la segunda región, las divisiones se ubican en los cuadrantes III, V o VII lo cual sugiere la utilización de estrategias para conservar y mantener. En la última región se encuentran las divisiones de los cuadrantes VI, VIII o IX para lo cual se emplean estrategias de cosechar o enajenar. (David, 2003).

Se busca que la cartera de negocios mantenga una posición en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él. (David, 2003)

- La matriz de la estrategia principal

*Figura 6*  
*Matriz de la Estrategia Principal*



*Fuente: David, F. (2003).*

La matriz de la estrategia principal analiza dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. En la Figura 6 podemos observar algunas estrategias que una empresa debe considerar dependiendo el cuadrante en el que la compañía se posicione. (David, 2003).

Aquellas empresas ubicadas en el cuadrante I se encuentran en una posición estratégica excelente y no es recomendable que estas empresas alejen su atención de sus ventajas competitivas establecidas.

Estas empresas deben aprovechar las oportunidades externas. (David, 2003).

Las empresas localizadas en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues, aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. (David, 2003).

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles, por lo cual deben generarse una serie de cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. (David, 2003).

Finalmente se encuentran las empresas del cuadrante IV las cuales cuentan con una posición competitiva sólida, pero en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Estas empresas poseen niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno.

- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

*Figura 7*  
*Matriz MPEC*

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
Factores clave	Valor	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos clave				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos clave				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

*Fuente: David, F. (2003).*

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), comprende el esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta matriz nos muestra de forma objetiva cuáles estrategias son las mejores, para esto utiliza el aporte de datos de los análisis y los resultados del ajuste de los análisis para elegir con objetividad una entre todas alternativas de estrategias propuestas en un inicio. Para esto que para el aporte de datos se utilizan la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo, para el ajuste de estos datos se pueden utilizar la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. (David, 2003).

También se puede decir que la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; el grado relativo de atracción se calcula por medio de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Los componentes de la MPEC son entonces alternativas de estrategias, factores clave, valores, puntajes del grado de atracción (PA), puntajes totales del grado de atracción (PTA) y la suma de los puntajes totales del grado de atracción. (David, 2003).

#### Cómo elaborar una MPEC

La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos. (David, 2003). Este autor también nos dice:

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave en la columna izquierda de la MPEC.
- Asignar valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Estos valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

- Examinar las matrices de la etapa de ajuste de la información e identificar alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Estas estrategias van en la línea superior de la MPEC y agrupan a las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.
- Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos los cuales buscarán indicar el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Ese puntaje del grado de atracción se establece por medio de un análisis de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: “¿Afecta este factor la selección de las estrategias?”. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo.
- Calcular los puntajes totales del grado de atracción multiplicando los valores resultantes del paso 2 y 4. Se debe tener en cuenta que mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.
- Calcular la suma del puntaje total del grado de atracción. Esta operación muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas, siendo el puntaje más alto la estrategia más atractiva.



## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA EMPRESA**

En este capítulo se analizará el entorno interno, externo y su relación con la empresa, lo que servirá para poner en contexto la situación con que se encontrará el emprendimiento propuesto en el trabajo.

### **2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1.1. Análisis político-legal**

En el entorno político actual se debe destacar el mandato presidencial del Economista Rafael Vicente Correa Delgado, quien se ha convertido en la persona que ha ejercido este cargo de forma continua por mayor tiempo en la historia de la República del Ecuador, cumpliendo en el 15 de enero del año 2017 diez años de presidencia ininterrumpida, tiempo alcanzado por medio de una reforma de ley que el periodo de actividad de gobierno actual fue extendido.

Se prevén elecciones generales para el año 2017 para las cuales el Consejo Nacional Electoral (CNE) buscó la realización de una evaluación y mejora del proceso electoral realizado en el año 2014. Varios aspectos fueron propuestos en análisis tales como: Voto Electrónico, Proyecto de Modernización del Registro Electoral, informe de observación electoral de las misiones internacionales y nacionales, resultados del Plan Operativo Anual (POA) y Plan Operativo Electoral (POE); entre otros componentes. Aunque solo algunos de los cambios planteados en dicha evaluación se llevarán a cabo.

Los candidatos a la presidencia del Ecuador para las elecciones de febrero 2017 son: Paco Moncayo, Patricio Zuquilanda, Iván Espinel, Cynthia Viteri, Abdalá Bucaram, Washington Pesantes, Guillermo Lasso y Lenín Moreno. A continuación se describe los planes de trabajo de cada uno de estos candidatos y cómo estos incidirán en el accionar de la compañía.

#### Paco Moncayo

Desarrollar la economía productiva y solidaria, fomentar y diversificar la producción, responsabilidad fiscal, evitar que la recesión económica se agudice, fortalecer la dolarización, estimular a la empresa privada para

que asuma sus responsabilidades, transformar el paisaje del campo ecuatoriano con mayor producción y acceso a los recursos.

Además, transferencia de tecnología para evitar formas de pesca inadecuada, promover una industria nacional sólida, priorizar la promoción comercial de bienes y servicios, fijar los límites para el desarrollo minero; incrementar el acceso al agua hasta llegar a su universalización, incrementar planes nacionales de banda ancha; inversión del sector privado, orientada a la generación de empleos de calidad; y, mejorar infraestructura y potenciar el sistema de transporte público. (EL UNIVERSO, 2016).

Bajo este plan de trabajo la compañía tendría una alta posibilidad de fortalecer su industria ya que existe un compromiso en aumentar el consumo del producto nacional, fomentar el sector privado y se busca fomentar la inversión.

#### Patricio Zuquilanda

Fortalecer la dolarización mediante un control de gasto público, hacer más eficientes a las empresas estatales, para que sean despolitizadas en un plazo no mayor de cinco años, dar prioridad a la recuperación de

capitales; terminar con la autonomía financiera de las instituciones públicas; restablecer los procesos macroeconómicos, controlar la inflación e incentivar la producción, controlar el gasto público e innecesario y suprimir empresas públicas ineficientes.

Reactivar y transparentar el sector petrolero y minero, reformar la Ley Orgánica de Comunicación, fiscalizar la gestión pública, recuperación de la economía familiar, creación de empleo de calidad público y privado, recuperar el derecho a la resistencia sin temor a la criminalización de la protesta social, recuperación del IESS, crear fiscales y jueces invisibles, recuperar la credibilidad del agricultor ecuatoriano. (El Universo, 2016).

Esta propuesta no explica de forma concreta el trato que se tendrá con las empresas del sector privado, la producción nacional o el desarrollo e innovación. Se puede apreciar cómo el plan de este candidato se enfoca en temas que han generado polémica en los últimos tiempos, en especial en el gobierno del Economista Rafael Correa.

Iván Espinel Molina

Promover y garantizar los derechos relacionados con la justicia y seguridad ciudadana, disminuir índices de delitos con programas de

capacitación, incrementando tecnologías para la prevención de delitos, e implementando una reingeniería estructural de la Policía Nacional y creando un grupo élite para la lucha contra la delincuencia, así como una evaluación constante del sistema judicial.

Incentivar la inserción -hacia el mercado laboral privado- de los jóvenes que tienen su primer empleo y las personas mayores de 45 años; además, pasar a otro grupo necesitado el bono de desarrollo humano (BDH) que perciben los actuales beneficiarios, previo a una capacitación e inserción laboral de estos al sector público y privado, promover el micro financiamiento para los sectores más vulnerables y con menos oportunidades de emprendimiento. (El Universo, 2016).

A pesar de que una mejora en la seguridad nacional y en la salud sería un gran beneficio para las empresas y una mejora de la imagen del país internacionalmente esta propuesta se enfoca en personas de escasos recursos.

Cynthia Viteri

Recuperar la estabilidad económica del país, reduciendo los costos de producción para mejorar la eficiencia y competitividad del sector

productivo, suprimir varios impuestos, elevar responsablemente los salarios, bajar el costo de la energía eléctrica, supervisar la banca de forma rigurosa, crear fondos de ahorro fiscales, acceso a trabajos competitivo y el fortalecimiento del dólar.

También, impulsar la atracción de la inversión extranjera, respeto al bono de desarrollo humano, focalizar los subsidios, equidad salarial entre hombres y mujeres, libre contratación de trabajadores, incrementos salariales de acuerdo a la inflación y productividad, ampliar los mercados de exportación existentes, convertir al Banco Central en una entidad independiente y autónoma, hacer rentable el campo, reformar la Constitución. (El Universo, 2016).

En la propuesta de esta candidata se puede apreciar una fuerte influencia capitalista, por lo cual si se maneja de forma correcta y se cumple con la expansión de mercados que se pretende será un entorno muy favorable para la empresa privada.

Abdalá Bucaram Pulley

Protección del medio ambiente y las reservas naturales, sobre la base de su actividad productiva; garantizar la inversión nacional, desarrollar el

mapa agropecuario de Ecuador para hacerlo más productivos y competitivos, estabilidad tributaria, renegociar la deuda, buscando el equilibrio económico de los contratos, recuperar el poder adquisitivo bajando los impuestos.

Dinamizar la economía eliminando el anticipo del impuesto a la renta, las salvaguardias; generar un acuerdo público privado para potenciar el empleo, reformar el Código Monetario para que el Estado no pueda disponer del fondo de liquidez de la banca privada, fomentar el ingreso de la banca extranjera para generar mayor competitividad, hacer una consulta popular para reformar y enmendar la Constitución, reformas a la ley de Comunicación, amnistía a los presos políticos, respeto a las Fuerzas Armadas y protección del ciudadano frente a la delincuencia. (El Universo, 2016).

La propuesta de una banca privada independiente y un fomento a la inversión nacional son propuestas que se ven como oportunidades sin embargo la eliminación de anticipo a la renta no se visualiza como una propuesta viable ya que es este dinero el que ha permitido al estado mantenerse.

Washington Pesántez

Fortalecer el sistema de salud en todos los rincones del país, especialmente cantonal, acceder al plan de salud solo con la presentación de la cédula, continuar con la reconstrucción y construcción de infraestructura hospitalaria, respetar la medicina ancestral; apoyo integral en el deporte a los niños, jóvenes, adultos y deportistas de élite, democratización de los espacios públicos para el desarrollo del deporte.

Gestionar nuevas estructuras educativas, suprimir la forma como se designan las carreras universitarias en el país, creación de nuevas carreras técnicas; crear una ley para el manejo de la historia y la cultura ancestral, apoyar la exportación de productos realizados por artesanos, incrementar el turismo, fomentar la identidad cultural de los ecuatorianos, aumento progresivo del salario real de los trabajadores. (El Universo, 2016).

Se puede ver que existen muchas oportunidades en este plan, específicamente para la empresa que se desarrolla en este trabajo, ya que se impulsa el desarrollo y exportación de productos de carácter artesanal. Además la mejora en la salud pública representa un gran avance para el Ecuador y reduciría el riesgo país.



Guillermo Lasso

Sanear las finanzas para revertir los efectos de la actual contracción económica, dinamizar el ahorro, la inversión privada y el consumo de los hogares; darle independencia al Banco Central mediante Decreto Ejecutivo; blindar el sistema de dolarización mediante proyecto de ley, para evitar su exposición a posibles manipulaciones.

Promover la participación del sector privado y de la sociedad civil para la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto del 16 de abril del 2016, generar el entorno adecuado para la creación de más y mejores empleos; crear mecanismos de contratación que fomenten una adecuada transición de los jóvenes desde el entorno educativo al mercado laboral, reorientar los servicios públicos a la satisfacción eficaz de las necesidades de los ciudadanos. (El Universo, 2016).

Este candidato podría generar grandes oportunidades para la empresa privada nacional por medio de la captación de inversión extranjera y la generación de empleos además de una privatización del Banco Central.

Lenin Moreno

Recuperar el campo de la política para la sociedad, desarrollar una nueva conciencia ciudadana de corresponsabilidad entre el Estado y sociedad, fortalecer la sociedad como actor protagónico para la transformación ética, consolidar el proyecto nacional popular mediante la organización colectiva, profundizar la democracia que rompa con los esquemas tradicionales de la democracia elitista.

Fortalecer el compromiso de los servidores públicos con la ciudadanía, profundizar la participación y el protagonismo de la mujer en todos los campos, garantizar empleos y salarios dignos e igualitarios para las mujeres; profundizar las acciones para prevenir el embarazo adolescente; aumentar y orientar la inversión en ciencia, tecnología e innovación, hacia el cambio productivo; promover las industrias intermedias. (El Universo, 2016).

El desarrollo e innovación permitirá que las empresas en el país mejoren en temas de competitividad, además la reducción de la tasa de natalidad en adolescentes debe reducir ya que se está generando una brecha en la población económicamente activa. Sin embargo seguir con el plan de desarrollo actual no permitiría un crecimiento de las exportaciones.

### 2.1.2. Análisis económico-de mercado

El Banco Central del Ecuador al 26 de mayo del 2016 describe como indicadores económicos los siguientes:

*Tabla 1*  
*Índices Económicos*

Deuda Externa Pública % del PIB a Dic 2015	20,40%
Barril del Petróleo al 19 de Jun 2016 WTI	47,98
Riesgo País al 19 de junio de 2016	919
Inflación Anual a mayo 2016	1,63%
Inflación Mensual a mayo 2016	0,03%
Tasa de desempleo urb. A mayo del 2016	7,35%
Tasa de interés activa a junio 2016	8,66%
Tasa de interés pasiva a junio 2016	6,00%

*Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016*

El Fondo Monetario Internacional especificó para principios de año un continuo descenso en la economía de América Latina y el Caribe. También destacó una baja de dos décimas con respecto a la expectativa de crecimiento

económico global y pronosticó una caída en los precios del 32% en petróleo y sus derivados. A continuación, en la Tabla 2, se puede observar el cuadro de análisis que fue publicado:

Tabla 2  
Economías de mercados emergentes y en desarrollo: PIB real

<b>Cuadro A4. Economías de mercados emergentes y en desarrollo: PIB real (continuación)</b> (Variación porcentual anual)							
	Promedio 1998–2007	2013	2014	2015	Proyecciones		
					2016	2017	2021
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>1,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,8</b>
Antigua y Barbuda	4,6	1,5	4,2	2,2	2,0	2,4	2,7
Argentina <sup>2</sup>	2,5	2,9	0,5	1,2	-1,0	2,8	2,9
Bahamas, Las	2,8	0,0	1,0	0,5	1,5	1,5	1,5
Barbados	2,2	0,0	0,2	0,5	2,1	2,3	2,0
Belice	5,7	1,5	3,6	1,5	2,5	2,7	2,0
Bolivia	3,3	6,8	5,5	4,8	3,8	3,5	3,5
Brasil	3,0	3,0	0,1	-3,8	-3,8	0,0	2,0
Chile	4,0	4,0	1,8	2,1	1,5	2,1	3,4
Colombia	3,1	4,9	4,4	3,1	2,5	3,0	4,0
Costa Rica	5,5	1,8	3,0	3,7	4,2	4,2	4,0
Dominica	2,4	0,6	3,9	-4,3	4,9	3,5	1,7
<b>Ecuador</b>	<b>3,0</b>	<b>4,6</b>	<b>3,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-4,5</b>	<b>-4,3</b>	<b>1,0</b>
El Salvador	2,9	1,8	2,0	2,4	2,5	2,6	2,0
Granada	4,8	2,4	5,7	4,6	3,0	2,5	2,5
Guatemala	3,8	3,7	4,2	4,0	4,0	3,9	4,0
Guyana	1,4	5,2	3,8	3,0	3,4	3,5	3,3
Haití	0,9	4,2	2,7	1,0	2,3	3,3	3,5

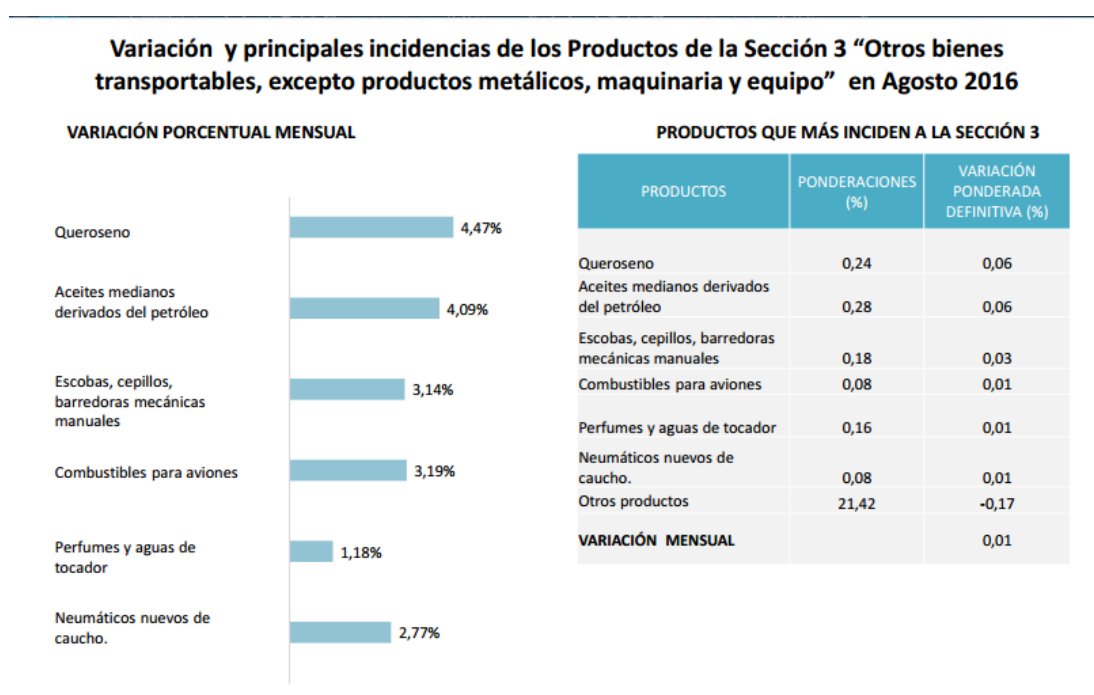
Fuente: Fondo Monetario Internacional. (2016).

Según lo analizado en el cuadro se puede ver que se prevé para el Ecuador un decrecimiento en la economía de 4,5% en este año y un negativo de 4,3% para el año próximo, por lo cual se estipula que se necesitará de financiamiento externo. Además, se debe analizar la revalorización del dólar lo cual generará una pérdida de competitividad de la producción nacional.

Entre los impuestos que pagan las esencias y los perfumes importados están el 20% de ICE, el 20% de impuesto Advalorem, el 14% de IVA y el 0.5% de Fodinfra.

Dentro del sector de empresas manufactureras están alrededor de 1.353 compañías, las cuales se dedican a diferentes actividades. Como presenta el INEC en la Figura 8 a continuación la variación en precios de forma porcentual es de 1.18%.

*Figura 8*  
*Variaciones de precios en el Ecuador*



*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2016).*

### 2.1.3. Análisis tecnológico

El procedimiento requerido para la elaboración artesanal de esencias y perfumes tiene varios pasos. A continuación se describe de forma resumida los pasos que se deben seguir para este propósito.

- **DESTILACIÓN.** Este método, el más empleado especialmente para flores, plantas y hierbas, consiste en separar por evaporación los sólidos de los diferentes componentes volátiles de una mezcla. La parte del vegetal que contiene la esencia (raíz, hojas, flores, corteza de árbol, etc.) se machaca y se introduce en un alambique. (ABC.es, 2014).

Se busca añadir suficiente agua hasta que todo el ingrediente esté completamente bañado para después de algunas horas de maceración se proceda a la destilación por medio del vapor de agua el cual será enfriado. (ABC.es, 2014).

- **EXPRESIÓN.** Tratamiento en frío utilizado para los frutos. Se basa en la extracción de esencias de la corteza, agujerearla y comprimirla

mecánicamente; el extracto obtenido se decanta y se filtra sobre papel mojado para separar las partes acuosas de los aceites esenciales. (ABC.es, 2014).

- **EXTRACCIÓN O «ENFLEURAGE».** En este proceso se ponen en contacto las flores más delicadas con disolventes que absorben los perfumes por contacto, tradicionalmente se utilizaba las grasas de animales como disolvente, pero han sido reemplazadas por disolventes volátiles. Al mezclarlo con alcohol, calentarlo y enfriarlo después, se obtienen los compuestos vegetales. Posteriormente se evapora el alcohol. (ABC.es, 2014).
- **MACERACIÓN.** La obtención de fragancias por maceración es el método más antiguo. Aunque en desuso, esta técnica se utilizaba con flores muy frágiles como la flor de azahar, el jazmín. Los pétalos se recogían a mano, se disponían en una fina capa sobre una película de grasa animal encima de una plancha de vidrio. A las 24 o 48 horas se retiraban minuciosamente los pétalos y así varias veces hasta la saturación de las grasas. El resultado era una pomada cargada de aromas que se lavaba con aguardiente de vino para obtener infusiones. (ABC.es, 2014).

El perfume es una mezcla ingredientes vegetales, animales y sintéticos aromáticos con un disolvente (alcohol en la mayoría de los casos) y un fijador (bálsamos, el ámbar gris que se forma en el intestino de los cachalotes o secreciones glandulares de algunos animales como el almizcle del ciervo almizclero). (ABC.es, 2014).

Muchos de los aceites esenciales que constituyen la base de un perfume se producen de forma artificial en laboratorio, aunque las marcas más exclusivas siguen utilizando flores y plantas que almacenan gran número de sustancias aromáticas en hojas, tallos, frutos, cortezas, troncos, raíces o semillas. Pueden ser necesarias entre 2 y 4 toneladas de jazmines o rosas, por ejemplo, para obtener un kilo de absoluto de dicha flor. De ahí que la utilización de productos naturales eleve los precios que pueden llegar a alcanzar ciertas fragancias de renombre. Los productos sintéticos se producen mediante reacciones químicas para producir aromas naturales. (ABC.es, 2014).

Según la cantidad de esencia que contenga, la fragancia se denomina de forma diferente, desde la colonia que contiene tan sólo entre un 2% y un 4% de esencia, hasta el perfume con un 21-25% de esencia pasando por el agua de colonia (entre un 5% y un 12 % de esencia) y el agua de perfume (entre 13% y 20% de esencia). (ABC.es, 2014).



Según ABC.es, (2014) los ingredientes se clasifican en siete grandes grupos:

- Cítrico: naranjas, bergamotas, limones y pomelos.
- Flores: rosa, jazmín, violetas, narcisos, muguete.
- Helechos: lavandas, maderas, comino, bergamota, musgo de encina.
- Chipre: musgo de encina, jara-láudano, pachuli y bergamota.
- Maderas: sándalo, pachuli, cedro, lavanda, pino, cítrico.
- Orientales: vainilla, jara-láudano y animales.
- Cueros: madera quemada, tabaco y cuero.

Pero la idea no es mezclar aromas afines al azar en una probeta para conseguir algo que huela bien, sino combinarlos en las proporciones adecuadas teniendo en cuenta que ciertas esencias no son compatibles con otras, y que se pueden alterar las propiedades de ambas en la mezcla. Se trata sacar partido de todos los atributos para obtener una forma nueva. (ABC.es, 2014).

El proceso para la realización de fragancias se lo puede detallar de la siguiente manera:

- Se mezcla la esencia con el alcohol etílico o industrial, dependiendo del tipo de esencia a utilizar. Además de eso agregamos agua destilada hasta llegar al tipo de solución que deseamos.
- Para realizar la maceración del perfume se utilizará un refrigerador doméstico para después proceder con el filtrado en frío lo cual nos permitirá eliminar partículas en suspensión.
- Finalmente, el perfume será almacenado en un lugar oscuro y fresco hasta su venta.

Como se puede analizar no existe la utilización de materiales con dificultad de encontrarlos, sin embargo, se debe destacar que el Ecuador no posee un mercado amplio de desarrollo de esencias para perfumes, por lo cual se prefiere siempre la importación de las mismas.

#### **2.1.4. Análisis social**

A través de un análisis a los informes emitidos por el INEC, posteriormente detallados, se puede ver una que existe una proyección hacia el crecimiento poblacional en la provincia de Cotopaxi, aunque un descenso en el índice de pleno con un incremento significativo en el

subempleo a nivel nacional, lo cual permite concluir una baja en los ingresos de la población.

En el siguiente reporte del INEC se espera una evolución en el área urbana en la provincia de Cotopaxi, con un crecimiento casi similar entre personas de género masculino y femenino, por lo cual se puede asegurar que es un mercado atractivo.

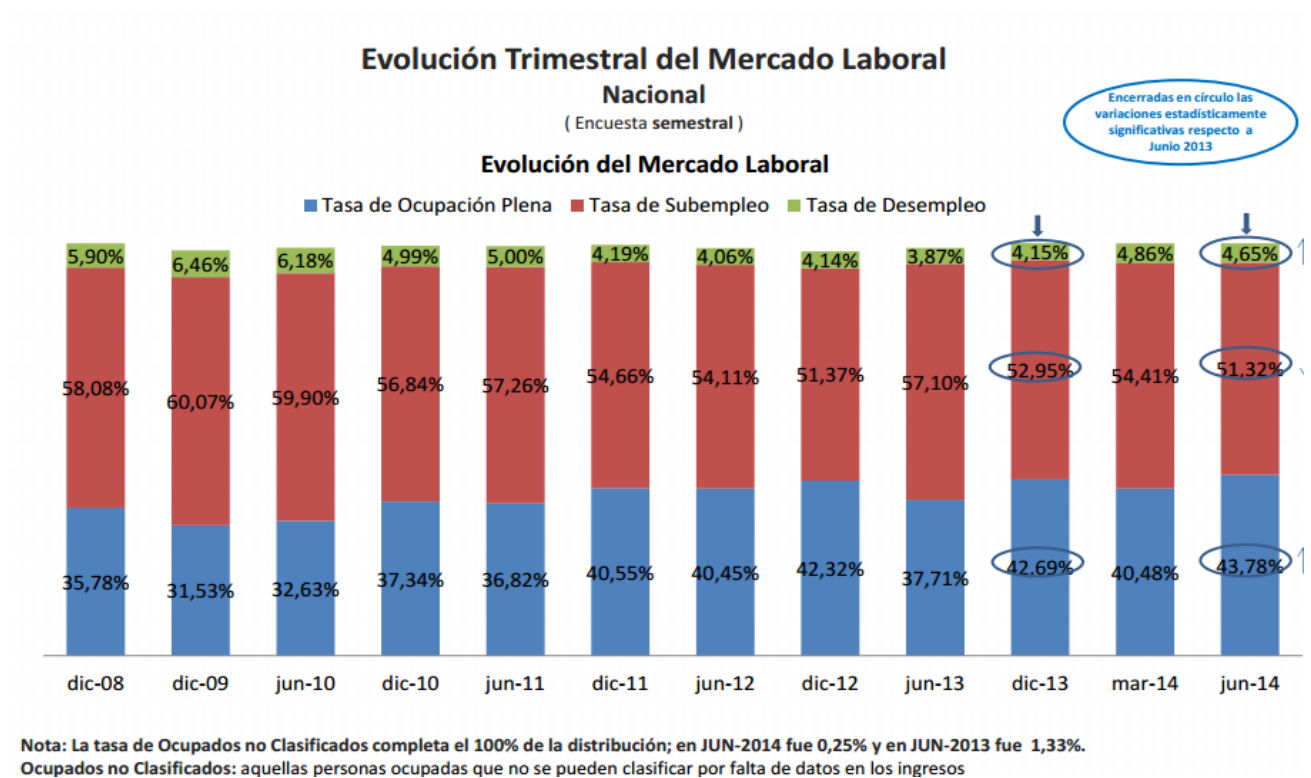
Tabla 3  
Proyección de la Población Ciudadana en Millones

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PERÍODO 2010 – 2020											
POBLACIÓN TOTAL											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAÍS	15.012	15.266	15.520	15.774	16.027	16.278	16.528	16.776	17.023	17.267	17.510
REGIÓN SIERRA	6.692	6.808	6.924	7.041	7.157	7.273	7.389	7.504	7.619	7.733	7.847
COTOPAXI	424	431	437	444	450	457	463	470	476	482	488
POBLACIÓN TOTAL DEL ÁREA URBANA											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAÍS	9.412	9.596	9.780	9.963	10.145	10.326	10.505	10.682	10.857	11.030	11.201
REGIÓN SIERRA	3.748	3.816	3.884	3.951	4.018	4.083	4.148	4.211	4.273	4.334	4.394
COTOPAXI	124	128	132	135	139	143	147	152	156	160	165
POBLACIÓN MASCULINA TOTAL											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAÍS	7.443	7.567	7.691	7.815	7.939	8.062	8.184	8.306	8.427	8.547	8.665
REGIÓN SIERRA	3.249	3.306	3.363	3.420	3.478	3.535	3.592	3.649	3.706	3.762	3.818
COTOPAXI	206	209	212	215	219	222	225	228	231	234	237
POBLACIÓN FEMENINA TOTAL											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAÍS	7.568	7.698	7.829	7.958	8.087	8.216	8.343	8.470	8.596	8.720	8.844
REGIÓN SIERRA	3.443	3.502	3.561	3.620	3.679	3.738	3.796	3.855	3.913	3.971	4.028
COTOPAXI	218	221	225	228	231	235	238	241	244	247	251
POBLACIÓN MASCULINA DEL ÁREA URBANA											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAÍS	4.611	4.700	4.790	4.880	4.969	5.057	5.145	5.232	5.318	5.403	5.487
REGIÓN SIERRA	1.810	1.843	1.876	1.910	1.942	1.974	2.006	2.037	2.068	2.098	2.127
COTOPAXI	60	61	63	65	67	69	70	72	74	76	78
POBLACIÓN FEMENINA DEL ÁREA URBANA											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL PAÍS	4.801	4.895	4.990	5.083	5.176	5.268	5.359	5.449	5.538	5.626	5.713
REGIÓN SIERRA	1.938	1.973	2.007	2.041	2.075	2.108	2.141	2.173	2.205	2.236	2.266
COTOPAXI	64	66	68	70	72	74	76	79	81	84	86

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2014).

Además, también se expone un crecimiento en el Empleo pleno y una baja en la tasa de subempleo. También se puede observar un incremento pequeño en la tasa de desempleo.

Figura 9  
Evolución Trimestral de Mercado Laboral



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2014).

## 2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### 2.2.1. Análisis interno

#### 2.2.1.1. Análisis histórico de la empresa

Raphaella Cía. Ltda. nace con el objetivo principal de fabricar y comercializar fragancias para mujeres, niñas, niños y hombres en la ciudad de Latacunga. Utilizará un recurso humano limitado, aunque de vastos conocimientos en el área de fabricación de perfumes y comercialización de las mismas, desarrollará sus actividades en Ecuador en la ciudad de Latacunga en el sector centro de la ciudad y se regirá a la normativa vigente para el sector.

Raphaella Cía. Ltda. es pensada como una respuesta a la necesidad de los latacungueños y latacungueñas que gustan de fragancias deliciosas y novedosas a precios módicos y disponibles en su localidad.

#### 2.2.1.2.Infraestructura

Para el desarrollo de sus actividades Raphaella Cía. Ltda. utilizará un local pequeño que será arrendado en el cual se contará con un lugar para la fabricación de perfumes, otro para la comercialización el mismo que constará de: una caja registradora, varios mostradores y demás decoraciones.

Para la fabricación de fragancias se necesitarán un refrigerador doméstico, un envase de metal en cual se pueda macerar las fragancias, un filtrado en frío para eliminar las partículas en suspensión y una cajonera donde se puedan almacenar las fragancias para que permanezcan en un lugar frío, oscuro y cerrado.

#### 2.2.1.3.Estructura orgánica

Raphaella Cía. Ltda. está compuesta por dos personas en nómina. Uno de los integrantes de la compañía se dedicará a

la fabricación de perfumes, mientras que la otra persona se dedicará a la administración del negocio y los servicios de venta y postventa.

#### 2.2.1.4.Productos

La gama de productos que Raphaella Cía. Ltda. ofrece a su clientela se divide en 3 mercados:

- Hombres
- Mujeres
- Niños

En estos mercados se puede ofrecer perfumes, agua de perfume y splash. Además de fragancias de alta calidad se ofrece el servicio de apoyo para que el cliente pueda ser parte esencial de la fabricación de su esencia, lo cual dará un toque novedoso a la compañía.



#### 2.2.1.5.Proveedores

En la cartera de proveedores estarán aquellas personas naturales y jurídicas, quienes estarán a disposición para la compra de los siguientes materiales, los cuales serán utilizados para la fabricación y comercialización de diferentes tipos de fragancias:

- Alcohol etílico.
- Alcohol químico.
- Agua destilada.
- Empaques de plástico.
- Empaques metálicos.
- Esencias.
- Plásticos.

Nuestros proveedores serán:

- Chemical Productos Químicos.
- Eduplastic.

- Karbolem S.A.
- Almacenes PYCCA.

#### 2.2.1.6.Clientes

A pesar de que las fragancias son un producto suntuario son pocas las personas que no hacen uso del mismo. Jóvenes, niños, personas adultas e incluso personas de la tercera edad utilizan este tipo de productos, por lo cual se concluye que es un mercado favorable para el desarrollo de este tipo de compañía.

Después de un estudio de mercado nuestros compradores estarían comprendidos entre los rangos 15 a 25 años y de 31 a 45 años.

#### 2.2.1.7.Competencia

En la fabricación de perfumes la competencia directa es “Fábrica de Fragancias” ubicada en el mall La Maltería, además la comercialización de este tipo de productos se da en pequeñas y grandes empresas que se dedican a ello como parte de su actividad económica o su total actividad. Sin embargo, no hay por el momento una compañía que tenga gran representatividad en el sector de las fragancias en la ciudad de Latacunga.

Algunas compañías dedicadas a la comercialización de perfumes son:

- Yanbal.
- Zermat.
- L-bel.
- Avon.
- Pinto.
- Tommy Hilfiger
- Importadoras como Álvarez Barba S.A., NERFER, Las Fragancias Cía. Ltda.

### **3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En el capítulo presente se definirán las directrices, estrategias y demás aspectos que formarán parte del plan estratégico que Raphaella Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, durante los tiempos establecidos para lograr los objetivos planteados.

#### **3.1.MISIÓN**

“Raphaella Cía. Ltda. es una compañía localizada en la ciudad de Latacunga, provincia Cotopaxi, Ecuador dedicada a la fabricación y comercialización de perfumes y fragancias artesanales de alta calidad enfocándose en la satisfacción de cada cliente buscando siempre la optimización de recursos, ofreciendo un servicio de alta calidad con profesionales especializados en un ambiente de tranquilidad, optimizando siempre los recursos en favor del ambiente y de la comunidad”.

### 3.2.VISIÓN

“Ser una compañía de alta participación en el mercado de perfumes y fragancias en la ciudad de Latacunga, con una reputación de calidad, eficiencia y buen servicio al cliente”.

### 3.3.VALORES

- **Respeto por el medio ambiente y el ámbito social.** Nuestra compañía siempre trabajará en favor de conservar y preservar el medio.
- **Honestidad.** Nuestro personal manejará un código de comportamiento en el cual la honestidad y el diálogo abierto serán fundamentales.
- **Igualdad.** Todas las personas serán tratadas de forma equitativa sin importar el sexo, género, color de piel, raza, procedencia u otros aspectos.
- **Servicio de alta calidad.** Cada persona que visite nuestro local deberá satisfacer sus necesidades y expectativas de forma adecuada.

- **Trabajo en equipo.** Todos los colaboradores internos y externos deberán trabajar en conjunto en búsqueda de la satisfacción total de las necesidades de cada uno de nuestros clientes.
- **Apoyo al desarrollo social y económico del área.** Trabajar siempre en favor de la comunidad y el medio en el cual se desarrollan nuestras actividades.

### 3.4.OBJETIVOS

#### 3.4.1. Objetivos Generales

- Ser una empresa de alta participación en el mercado de perfumes y fragancias para el año 2023.
- Aumentar el consumo de fragancias provenientes del Ecuador de origen artesanal.

### **3.4.2. Objetivos Específicos**

- Incrementar las ventas de perfumes y fragancias en un 10% anual buscando siempre la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Diseñar un proceso de producción de fragancias en el cual los residuos sean los menores posibles, el costo de producción sea bajo y la cantidad de producción sea regulable, medible y certificable en normas de calidad.
- Buscar un incremento del 10% en el rendimiento anual durante 3 años.

### **3.5.RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

A continuación se definirán las preguntas cerradas y algunas de respuesta múltiple que fueron utilizadas para el posterior análisis de mercado. Fue necesario realizar un estudio de mercado con el propósito de obtener información relevante para poder continuar con el planeamiento del plan estratégico. Se realizaron 374 encuestas de una población de 98.355 personas en la ciudad de Latacunga, resultado obtenido por medio de la utilización de fórmulas estadísticas.

El formato de la encuesta aplicada es el siguiente:

### **Fragancias y perfumes Raphaella**

El objetivo de la Encuesta es determinar el interés de las personas en el consumo de fragancias en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

1. Por favor defina su sexo:

Masculino

Femenino

2. Indique su rango de edad

15 – 20 años

21 – 25 años

26 – 30 años

31 – 45 años

Más de 45 años

3. ¿Cuántas veces utiliza usted perfumes u otro tipo de esencias en esencias en el mes?

Diariamente

1 a 3 veces por semana

Más de 3 veces por semana

1 a 3 veces al mes

4. ¿Cuál de las siguientes marcas de perfumes o esencias utiliza?

Marcas importadas de alta calidad

Marcas nacionales

Marcas de revistas



5. ¿Cuál de los siguientes tipos de perfumes o esencias utiliza?

Colonias

Agua de colonia / agua de perfume

Perfume

Extracto de olor

Body splash

Loción

6. ¿En qué lugares efectúa la compra de los productos antes mencionado?

Bazar o tiendas pequeñas

Impulsadoras

Locales dedicados a la venta de productos de belleza

Supermercados

Otros:

7. Cuando usted se dispone a comprar un producto de fragancias, ¿Cuál es el precio estimado a gastar?

De 10 a 20 dólares

De 20 a 30 dólares

De 30 a 45 dólares

De 45 a 60 dólares

Más de 60 dólares

8. Según su criterio escoja las cualidades más importantes que un producto como este debería tener

Higiene

Variedad

Aroma

Color

Innovación

Distribución del producto

Cantidad

9. ¿Le gustaría poder hacer su propio perfume o esencia?

Si

No

10. Según su criterio enumere las cualidades más importantes en un local y el servicio ofertado para la comercialización de este tipo de productos

Higiene

Iluminación

Colores

Aroma

Música

Distribución del local

Lugares de parque cercanos

Localización

11. ¿Consideraría como una ventaja el poder ofrecer un servicio de entrega para el producto antes mencionado?

Si

No

12. ¿Por qué medios le gustaría conocer más sobre este local?

Email

Redes sociales

Revistas

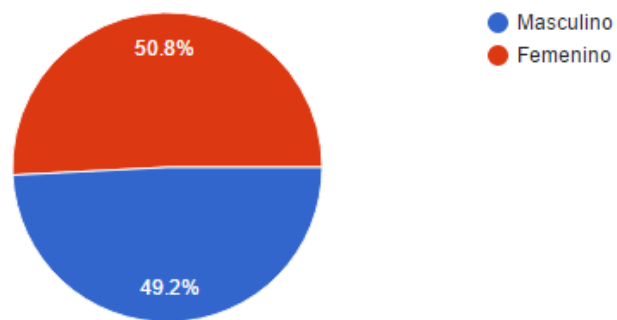
Vendedores ambulantes

Otros:

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

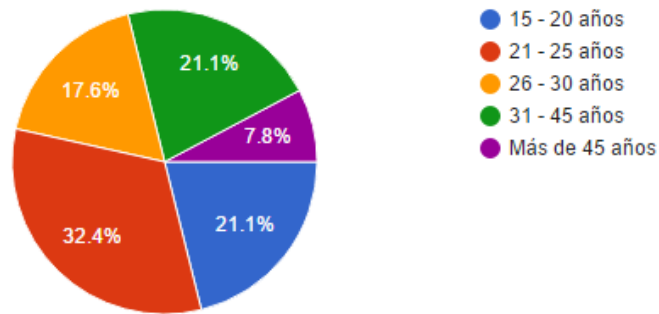
1. Por favor defina su sexo:

*Figura 10*  
*Sexo de los encuestados*



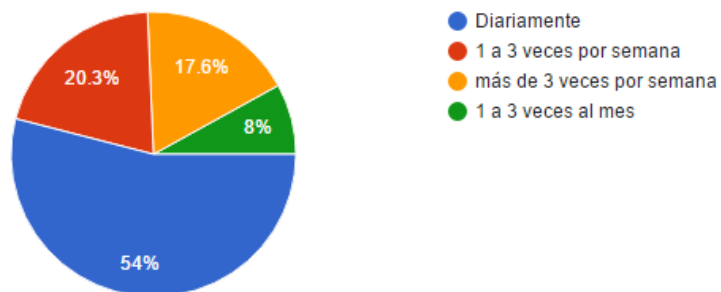
## 2. Indique su rango de edad

*Figura 11*  
*Rango de edad*



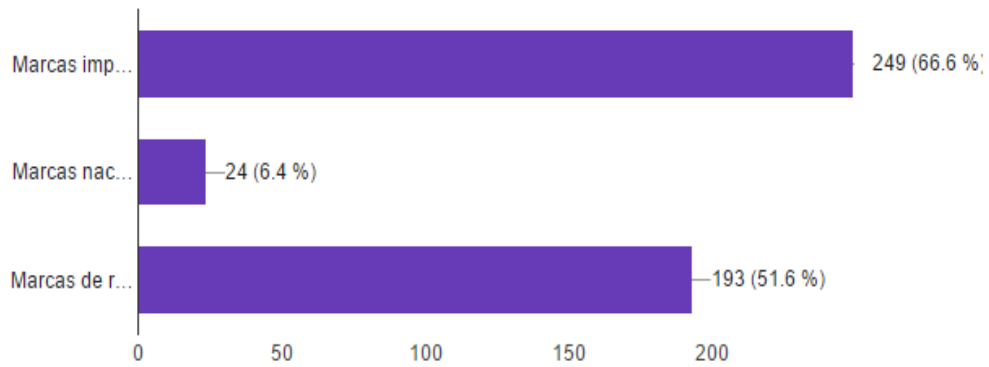
## 3. ¿Cuántas veces utiliza usted perfumes u otro tipo de esencias en esencias en el mes?

*Figura 12*  
*Uso de fragancias*



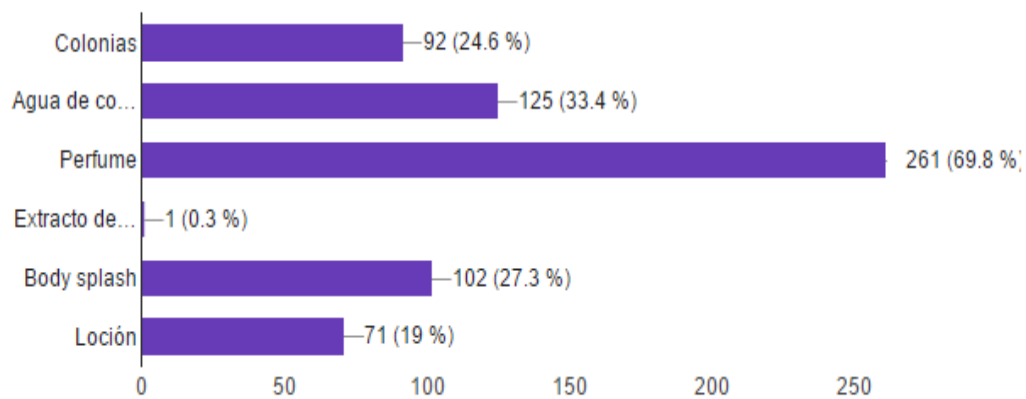
4. ¿Cuál de las siguientes marcas de perfumes o esencias utiliza?

*Figura 13*  
*Marcas de fragancias*



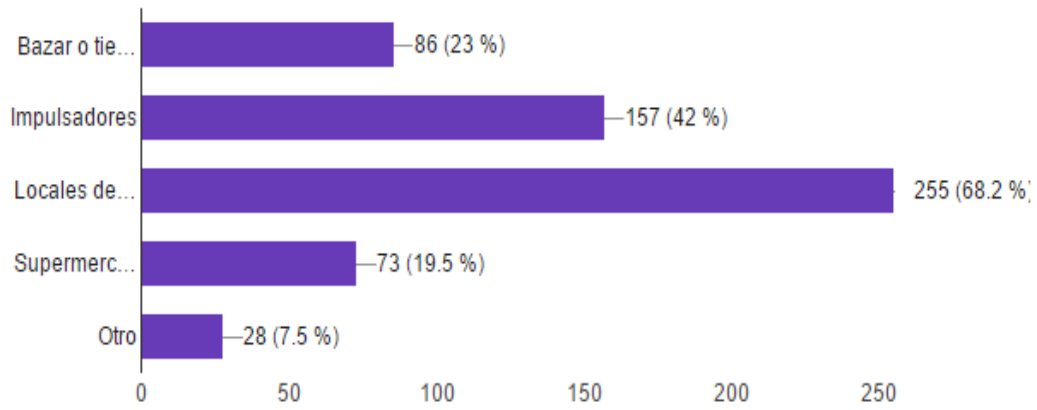
5. ¿Cuál de los siguientes tipos de perfumes o esencias utiliza?

*Figura 14*  
*Tipos de perfumes*



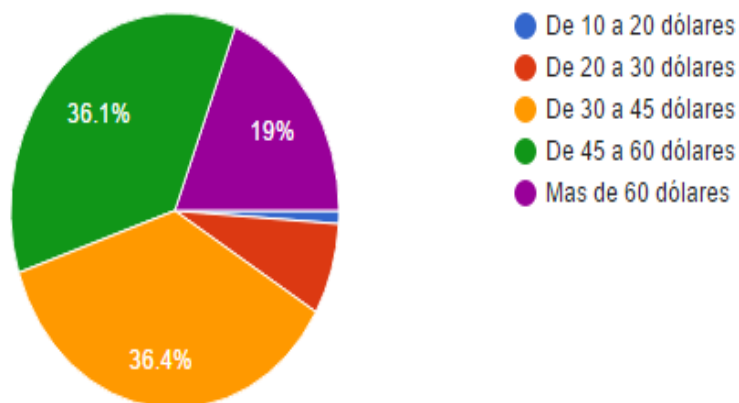
6. ¿En qué lugares efectúa la compra de los productos antes mencionado?

*Figura 15*  
*Lugares de Compra*



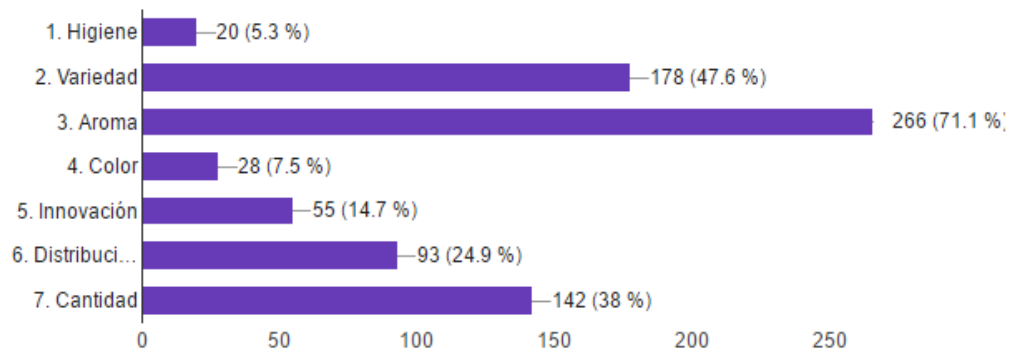
7. Cuando usted se dispone a comprar un producto de fragancias, ¿Cuál es el precio estimado a gastar?

*Figura 16*  
*Precio estimado*



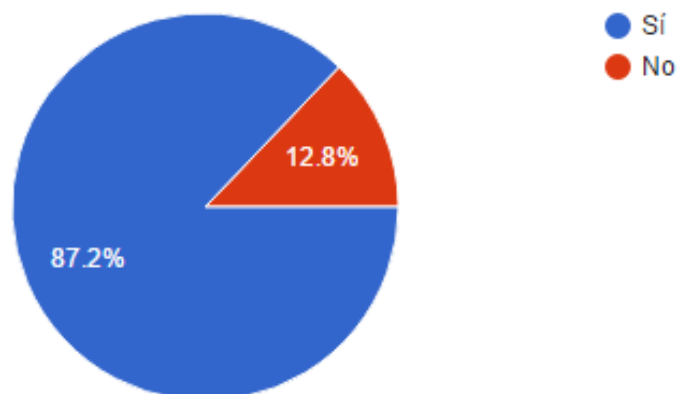
8. Según su criterio escoja las cualidades más importantes que un producto como este debería tener

*Figura 17*  
*Cualidades del producto*



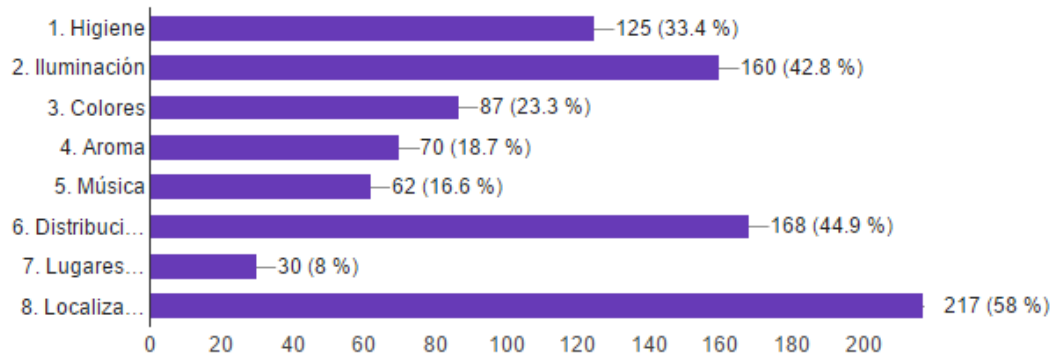
9. ¿Le gustaría poder hacer su propio perfume o esencia?

*Figura 18*  
*Grado de aceptación del servicio ofrecido*



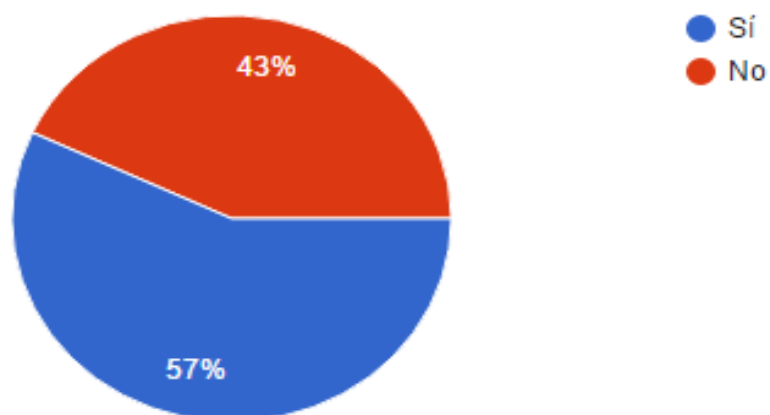
10. Según su criterio enumere las cualidades más importantes en un local y el servicio ofertado para la comercialización de este tipo de productos

Figura 19  
Cualidades del local y del servicio



11. ¿Consideraría como una ventaja el poder ofrecer un servicio de entrega para el producto antes mencionado?

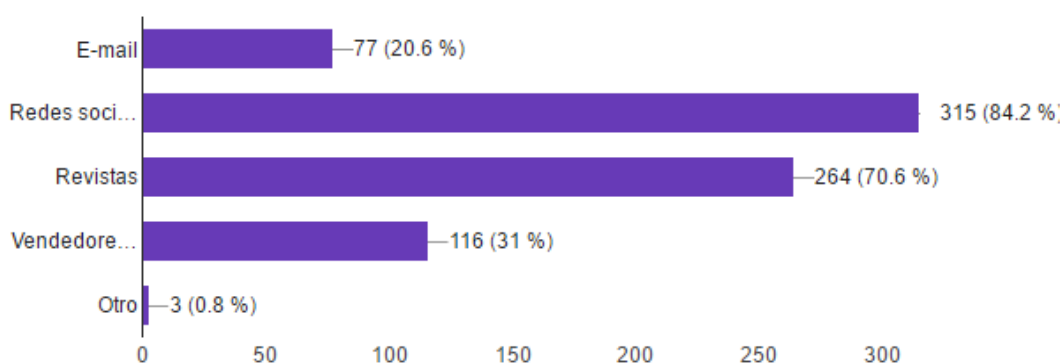
Figura 20  
Servicio a domicilio





12. ¿Por qué medios le gustaría conocer más sobre este local?

*Figura 21*  
*Medios de promoción*



Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

- El mercado estará enfocado en personas de 15 a 25 años y de 35 a 41 años.
- La mayoría de los encuestados utilizan diariamente perfumes o fragancias.
- El consumo se divide entre marcas importadas de alta calidad y marcas de revistas.
- Los tipos de perfumes o fragancias más utilizadas son: perfumes, agua de colonia, body splash y colonias.
- La mayoría de personas efectúan sus compras de estos productos en locales dedicados a venta de productos de belleza.

- Los consumidores, en su mayoría, suponen que la compra de dichos productos tendrá un valor entre 30 y 60 dólares.
- Las tres cualidades más importantes para este tipo de productos son: aroma, variedades y cantidad.
- Al 87,2% de los encuestados les interesa fabricar su propio perfume.
- Las tres cualidades más importantes en un local y servicio de este tipo de productos son: localización, distribución del local e iluminación.
- Tan solo el 57% consideraría como una ventaja el servicio a domicilio del producto.
- Los consumidores prefieren publicaciones en redes sociales y revistas.

### 3.6.MATRIZ FODA

La matriz FODA es aquella que habiendo establecido 2 ámbitos externos y 2 ámbitos internos en los cuales se pueden generar estrategias, estos son los internos: fortalezas y debilidades de la compañía y externos como: amenazas y oportunidades. Estos ambientes se relacionan unos con otros para hacer estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 4  
Matriz FODA Raphaella

	Fortalezas	Debilidades
	<p>El costo de producción es bajo.</p> <p>Alta variedad de productos que se puede ofrecer al consumidor.</p> <p>Buena localización de la planta de fabricación y punto de venta.</p> <p>La inversión necesaria no es alta.</p>	<p>Falta de experiencia en la producción de fragancias</p> <p>Falta de posicionamiento en el mercado</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>La ciudad de Latacunga tiene una población creciente.</p> <p>La mayoría de personas encuestadas utilizan con alta frecuencia las fragancias y perfumes.</p> <p>El precio sobre el cual los compradores esperan adquirir este tipo de productos es alto.</p> <p>Los usuarios de este producto están en diferentes edades.</p> <p>La mayoría de personas encuestadas realizan sus compras en locales dedicados a la venta de productos de belleza.</p> <p>Los perfumes importados tienen una alta carga impositiva.</p>	<p>Ofrecer una variedad de productos a precios competitivos en el mercado en un ambiente y localización agradable.</p>	<p>Diseñar un proceso de producción eficiente para obtener alta rentabilidad.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>La mayoría de encuestados utilizan perfumes de marcas importadas o de revistas.</p> <p>Es un producto de carácter suntuario.</p> <p>Firma del tratado de comercio con Crisis económica.</p> <p>Las personas no están acostumbradas a comprar perfumes o fragancias de carácter nacional-artesanal.</p>	<p>Ofrecer una variedad de productos a precios competitivos en el mercado que incentive el consumo del producto nacional.</p>	<p>Estudiar, mejorar nuestro producto y promocionarlo altamente.</p>

### 3.7. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz BCG describe en forma gráfica la participación relativa en el mercado y en la tasa de crecimiento industrial de cada producto, esta matriz los distingue entre 4 grupos:

- Interrogantes: son aquellas divisiones que tienen una participación relativa de mercado baja, aunque se encuentren en una industria de crecimiento rápido. (David, 2003).
- Estrellas: son aquellas las divisiones que representan mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para las compañías. (David, 2003).
- Vacas generadoras de efectivo: son divisiones que tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. (David, 2003).
- Perros: tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo, estas divisiones son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. (David, 2003).

Figura 22  
Matriz BCG Raphaella

		POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO		
		Alto 1.0	Medio .50	Bajo 0.0
TABLA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA	Bajo 0.0	<b>Estrellas</b> <b>Cuadrante II</b> Perfumes Agua de perfume	<b>Interrogantes</b> <b>Cuadrante I</b> N/A	
	Medio .50		<b>Vacas generadoras de efectivo</b> <b>Cuadrante III</b>	
	Alto 1.0	Splash	<b>Perros</b> <b>Cuadrante IV</b>	

- Interrogantes: no se encuentran productos que esta compañía oferte y se puedan encontrar en esta categoría.
- Estrellas: los perfumes y el agua de perfume son productos estrellas, representan mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, además son productos de alta participación en el mercado.
- Vacas generadoras de efectivo: en esta división se encuentran los splash ya que son productos de uso frecuente que producen una gran cantidad de efectivo a bajos costos.
- Perros: son productos de posición baja en la participación relativa en el mercado y en una industria de crecimiento lento o nulo, no existen productos que se oferten que cumplan con estas cualidades.

### 3.8. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Esta matriz ubica a las divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. El análisis de la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI (eje x) y los puntajes de valor totales de la matriz EFE (eje y). Para esto cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una EFE, de su parte en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. (David, 2003).

Un puntaje total en la matriz EFI y en la EFE de 1.0 a 1.99, el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera como un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. (David, 2003).

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. La primera región es para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV en la misma que la mejor estrategia es crecer y construir.

En la segunda región, las divisiones se ubican en los cuadrantes III, V o VII lo cual sugiere la utilización de estrategias para conservar y mantener. En la última región se encuentran las divisiones de los cuadrantes VI, VIII o IX para lo cual se emplean estrategias de cosechar o enajenar. (David, 2003).

*Tabla 5*  
*Matriz EFI Raphaella*

<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
El costo de producción es bajo.	0,3	4	1,2
Alta variedad de productos que se puede ofrecer al consumidor.	0,1	4	0,4
Buena localización de la planta de fabricación y punto de venta.	0,05	3	0,15
La inversión necesaria no es muy alta.	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Falta de experiencia en la producción de fragancias	0,2	4	0,8
Falta de posicionamiento en el mercado	0,25	2	0,5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,45</b>

Tabla 6  
Matriz EFE Raphaella

Oportunidades	Valor	Calificación	Ponderado
La ciudad de Latacunga tiene una población creciente.	0,05	2	0,1
La mayoría de personas encuestadas utilizan con alta frecuencia las fragancias y perfumes.	0,2	4	0,8
El precio sobre el cual los compradores esperan adquirir este tipo de productos es alto.	0,1	3	0,3
Los usuarios de este producto están en diferentes edades.	0,02	2	0,04
La mayoría de personas encuestadas realizan sus compras en locales dedicados a la venta de productos de belleza.	0,03	2	0,06
Los perfumes importados tienen una alta carga impositiva.	0,1	4	0,4
Amenazas	Valor	Calificación	Ponderado
La mayoría de encuestados utilizan perfumes de marcas importadas o de revistas.	0,1	3	0,3
Es un producto de carácter suntuario.	0,1	3	0,2
Firma del tratado de comercio con Europa.	0,15	2	0,3
Crisis económica.	0,1	4	0,4
Las personas no están acostumbradas a comprar perfumes o fragancias de carácter nacional-artesanal.	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,00</b>



Tabla 7  
Matriz EFE y EFI Raphaella

**PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI**

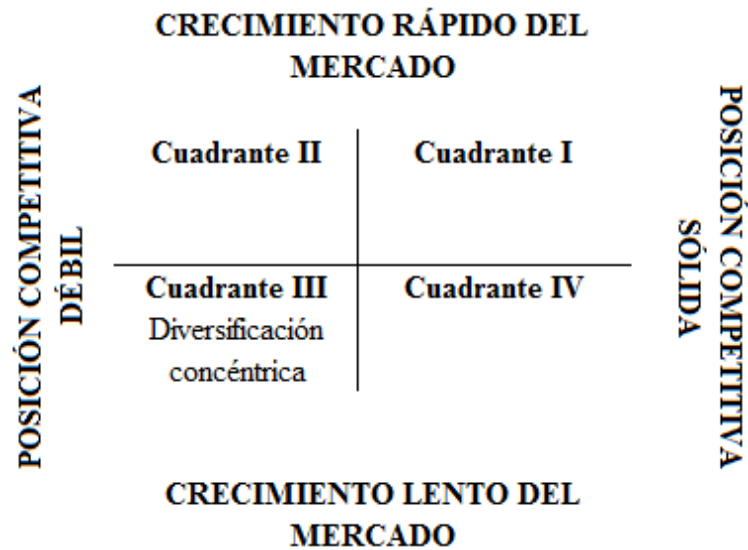
		<b>Sólido</b> <b>3.0 a 4.0</b>	<b>Promedio</b> <b>2.0 a 2.99</b>	<b>Débil</b> <b>1.0 a 1.99</b>
<b>PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE</b>	<b>Débil</b> <b>1.0 a 1.99</b>	<b>Cuadrante I</b> Nuestra compañía se encuentra en este cuadrante.	<b>Cuadrante II</b>	<b>Cuadrante III</b>
	<b>Promedio</b> <b>2.0 a 2.99</b>	<b>Cuadrante IV</b>	<b>Cuadrante V</b>	<b>Cuadrante VI</b>
	<b>Sólido</b> <b>3.0 a 4.0</b>	<b>Cuadrante VII</b>	<b>Cuadrante VIII</b>	<b>Cuadrante IX</b>

Al posicionarse esta compañía en el cuadrante I esto significa que es una posición que debe buscar crecer y construir una posición en el mercado.

### 3.9. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

La matriz de la estrategia principal analiza dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Aquellas empresas ubicadas en el cuadrante I se encuentran en una posición estratégica excelente y no es recomendable que estas empresas alejen su atención de sus ventajas competitivas establecidas. Estas empresas deben aprovechar las oportunidades externas. Las empresas localizadas en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues, aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles, por lo cual deben generarse una serie de cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Finalmente se encuentran las empresas del cuadrante IV las cuales cuentan con una posición competitiva sólida, pero en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Estas empresas poseen niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno. (David, 2003).

Figura 23  
Matriz de la Estrategia Principal Raphaella



En esta matriz la empresa se encuentra en el cuadrante III ya que no se tiene una alta capacidad para enfrentar a nuestros competidores por lo cual se puede decir que su posición competitiva es débil y la industria del perfume es de crecimiento lento.

### 3.10. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), comprende el esquema analítico de la formulación de la estrategia, muestra de forma

objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores, para esto utiliza el aporte de datos de los análisis y los resultados del ajuste. (David, 2003).

La MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; el grado relativo de atracción se calcula por medio de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. (David, 2003).

Para determinar los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos los cuales buscarán indicar el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Ese puntaje del grado de atracción se establece por medio de un análisis de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: “¿Afecta este factor la selección de las estrategias?”. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. (David, 2003). Los puntajes totales del grado de atracción, que nos es más que la multiplicación de los valores resultantes del paso 2 y 4. Se debe tener en cuenta que mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.

Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Esta operación muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.

Para desarrollar la Tabla 8 se han tomado en cuenta las siguientes estrategias:

- Estrategia 1.- Ofrecer una variedad de productos a precios competitivos en el mercado en un ambiente y localización agradable.
- Estrategia 2.- Diseñar un proceso de producción eficiente para obtener alta rentabilidad.
- Estrategia 3.- Ofrecer una variedad de productos a precios competitivos en el mercado que incentive el consumo del producto nacional.
- Estrategia 4.- Estudiar, mejorar nuestro producto y promocionarlo altamente.

Tabla 8  
Matriz MPEC Raphaella

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS									
FACTORES CLAVE	VALOR	EST. 1	POND.	EST. 2	POND.	EST. 3	POND.	EST. 4	POND.
<b>FACTORES INTERNOS CLAVE:</b>									
El costo de producción es bajo.	0,3	4	1,2	1	0,3	4	1,2	1	0,3
La variedad de productos que se puede ofrecer al consumidor.	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2
La localización de la planta de fabricación y punto de venta.	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
La inversión necesaria no es muy alta.	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Falta de experiencia en la producción de fragancias	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	4	0,8
Falta de posicionamiento en el mercado	0,25	1	0,25	1	0,25	3	0,75	4	1
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE:</b>	<b>VALOR</b>	<b>EST. 1</b>	<b>POND.</b>	<b>EST. 2</b>	<b>POND.</b>	<b>EST. 3</b>	<b>POND.</b>	<b>EST. 4</b>	<b>POND.</b>
La ciudad de Latacunga tiene una población creciente.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
La mayoría de personas encuestadas utilizan con alta frecuencia las fragancias y perfumes.	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	2	0,4
El precio sobre el cual los compradores esperan adquirir este tipo de productos es alto.	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Los usuarios de este producto están en diferentes	0,02	2	0,04	3	0,06	4	0,08	1	0,02
La mayoría de personas encuestadas realizan sus compras en locales dedicados a la venta de productos	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	3	0,09
Los perfumes importados tienen una alta carga	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
La mayoría de encuestados utilizan perfumes de marcas importadas o de revistas.	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Es un producto de carácter suntuario.	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Tratado de comercio con Europa.	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Crisis económica.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Las personas no están acostumbradas a comprar perfumes o fragancias de carácter nacional-artesanal.	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
<b>Total</b>			<b>4,58</b>		<b>3,64</b>		<b>5,29</b>		<b>4,66</b>

Como conclusión de esta matriz la estrategia 3 es la estrategia más efectiva.

### 3.11. ESTRATEGIAS

#### 3.11.1. Estrategias Genéricas de Porter

En cuanto a lo correspondiente en estrategias de Porter las que se emplearán serán:

- Estrategias de liderazgo en costos. - la compañía utilizará estas estrategias en la producción de nuestros productos ya que de esta manera nuestros productos serán más rentables y competitivos.
- Estrategias de diferenciación. – como estrategia de diferenciación nuestra compañía ofertará la posibilidad de que los clientes hagan su perfume con sus propias manos con la ayuda de un técnico.

Aquellas estrategias que no serán utilizadas en este plan estratégico es la estrategia de enfoque ya que el producto no estará enfocado a un solo sector del mercado.

### **3.11.2. Estrategias de Integración**

Ninguna de las estrategias de integración será de utilidad para la compañía en el medio descrito en este momento en el tiempo. Estas estrategias son:

- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.

### **3.11.3. Estrategias Intensivas**

Se utilizarán las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado. – se deben hacer grandes esfuerzos para perpetrar este mercado, ya que como se puede analizar en las encuestas las personas tienden a comprar fragancias y perfumes de marcas de revistas o marcas conocidas internacionalmente.



- Desarrollo de productos. – se buscará mantener la innovación en productos y servicios.
- La estrategia de desarrollo de mercado no sería aplicable a la compañía ya que no se busca una introducción de un producto para mejorar nuestra posición de forma internacional por el momento.

#### **3.11.4. Estrategias de Diversificación**

En esta compañía no se desarrollarán productos no relacionados por lo cual la diversificación de conglomerados y la diversificación horizontal serán utilizadas como estrategias, sin embargo, la estrategia de diversificación concéntrica representa un alto atractivo.

Diversificación concéntrica. – se mantendrá la producción en productos o servicios relacionados con el área de la higiene, como por ejemplo crema corporal, loción, entre otros.

### 3.11.5. Estrategias Defensivas

La enajenación, el recorte de gastos u la liquidación no son estrategias que serán utilizadas para el desarrollo del plan estratégico.

*Tabla 9  
Resumen de las estrategias a seguir Raphaella*

Tipo de Estrategia	Componentes	Estrategias a utilizar
Genéricas De Porter	Liderazgo en costos Diferenciación Enfoque	Liderazgo en costos Diferenciación
Integración	Hacia adelante Hacia atrás Horizontal	N/A
Intensivas	Penetración de mercado Desarrollo de producto Desarrollo de mercado	Penetración de mercado Desarrollo de producto
Diversificación	Horizontal De conglomerados Concéntrica	Concéntrica
Defensivas	Enajenación Liquidación Recorte de gastos	N/A

### 3.12. PLAN DE INVERSIÓN

A continuación se presentan las cifras necesarias para realizar el plan de inversión y el cálculo de los indicadores financieros.

#### 3.12.1. Presupuesto de ventas

*Tabla 10*  
*Presupuesto de Ventas*

<b>Partida</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cantidad de perfumes vendidos		180	198	217,8	261,36	313,63
Precio de cada perfume		25	25	25	25	25
Cantidad de agua de perfume vendidos		300	330	363	435,6	522,72
Precio de cada agua de perfume		25	25	25	25	25
Cantidad de splash vendidos		600	660	726	871,2	1045,4
Precio de cada splash		15	15	15	15	15
Ventas		21000	23100	25410	30492	36589,75

En ventas se espera un crecimiento del 10% los 2 primeros años y de 20% los dos siguientes.

### 3.12.2. Presupuesto de compras

*Tabla 11*  
*Presupuesto de compras*

<b>Partida</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Esencia		2285	2513,5	2764,85	3317,82	3981,384
Alcohol		3000	3300	3630	4356	5227,2
Empaques		700	770	847	1016,4	1219,68
Total Compras		5985	6583,5	7241,85	8690,22	10428,264

### 3.12.3. Presupuesto de gastos

*Tabla 12*  
*Presupuesto de gastos*

<b>Partida</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Publicidad		2500	2750	3025	3630	4356
Servicios Básicos		280	308	338,8	406,56	487,872
Otros gastos		212,5	233,75	257,125	308,55	370,26
Total Gastos		2992,5	3291,75	3620,925	4345,11	5214,132

### 3.12.4. Flujo de caja

Para realizar el flujo de caja se definirán los siguientes términos:

- $K_e$ : Coste de los Fondos Propios
- $K_d$ : Coste de la Deuda Financiera
- WACC: Weighted Average Cost of Capital o coste promedio ponderado del capital (CPPC).

Según EmpresaActual, (2016) el WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

Para estimar el coste del patrimonio ( $K_e$ ) generalmente se utiliza el Capital Asset Pricing Model, o CAPM. Este modelo sirve para calcular el precio de un activo o una cartera de inversión y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo.

Para determinar el coste de deuda ( $K_d$ ) hay que tener en cuenta que el coste del pasivo de una empresa viene determinado más por la estructura financiera que por los mercados de capitales. Luego podemos partir de la hipótesis de que la financiación de cada proyecto obedece a la misma estructura que el conjunto de la empresa.

Por ello el coste de los pasivos ajenos, conforme a la estructura de la compañía ( $D/E$ ), se establece a partir del coste de un activo sin riesgo más un spread de mercado para operaciones de financiación.

**COSTO DE CAPITAL****Cálculo del Ke desapalancado**  $R_f + \text{beta desapalancado (Prima de riesgo de mercado)}$ 

Tasa libre de riesgo	1,19%
Beta desapalancada	0,81
Prima de riesgo de mercado	6,18%
Riesgo país	9,58%
Ke desapalancado	15,78%

**Ke apalancado**

índices de deuda (D/V) y (D/E)

Deuda	7000
Activos	35000
Patrimonio	28000
D/V	20,00%
D/E	25,00%

Ke apalancado	16,73%
---------------	--------

**WACC**

$$K_d \times (1-t) \times D/V + K_e \text{ apalancado} \times (E/V)$$

kd	10%
Ke apalancado	16,73%
D/V	20,00%
E/V	80,00%
Tasa de impuestos	33,70%

WACC	14,71%
------	--------

**PARÁMETROS DE ENTRADA**

% de impuestos corporativos	33,70%
Inversión inicial de PPE (Equipos)	\$ 20.000,00
Endeudamiento	20,00%
Años de vida del proyecto	5
Tasa de interés de mercado de la deuda	10,00%
Plazo de la deuda años	5
Cuotas de la deuda	semestral igual
% Valor de Venta del Activo Fijo sobre el valor en libros al final del proyecto	100%

33,70%
\$ 20.000,00
20,00%
5
10,00%
5
semestral igual
100%

## Estado de Resultados

Partida	Referencia	0	1	2	3	4	5
Ventas			23940	26334	28967,4	34760,88	41713,056
-Costo de Ventas	25,00%		-5985	-6583,5	-7241,85	-8690,22	-10428,264
<b>Utilidad Bruta</b>			17955	19750,5	21725,55	26070,66	31284,792
Gastos operativos	10,00%		-2394	-2633,4	-2896,74	-3476,088	-4171,3056
Depreciaciones			0	0	0	0	0
<b>EBIT - UAI - Utilidad Operativa antes de impuestos</b>			15561	17117,1	18828,81	22594,572	27113,486
Impuestos	33,70%		-5244	-5768	-6345	-7614	-9137
<b>Utilidad Neta</b>			10317	11349	12484	14980	17976
<b>FLUJOS de CAJA</b>							
<b>FCI</b>							
PPE		-20000					10000
CTNO		-15000					30000
<b>Total FCI</b>		-35000	0	0	0	0	40000
<b>FCO</b>							
Utilidad operativa			10317	11349	12484	14980	17976
Depreciaciones			0	0	0	0	0
Utilidad líquida operativa			10317	11349	12484	14980	17976
Variaciones de CTNO			-3000	-3000	-3000	-3000	-3000
<b>Total FCO</b>			7317	8349	9484	11980	14976
<b>FCL</b>		-35000	7317	8349	9484	11980	54976
<b>FCD</b>							
Capital		7000	-1141	-1258	-1387	-1529	-1686
Interés			-672	-555	-426	-284	-127
Ahorro de Impuestos	33,70%		227	187	144	96	43
<b>Total FCD</b>		7000	-1587	-1626	-1669	-1717	-1770
<b>FCS</b>		-28000	5730	6723	7814	10263	53206



**Evaluación proyecto**

FCL		-35000	7317	8349	9484	11980	54976
WACC	14,71%						
TIR	28,81%						
VAN	18601						

**Evaluación socios**

FCS		-28000	5730	6723	7814	10263	53206
Ke ap	16,73%						
TIR socios	32,33%						
VAC	16829						

**Costo de la deuda**

FC antes de impuestos		7000	-1813	-1813	-1813	-1813	-1813
FC después de impuestos		7000	-1587	-1626	-1669	-1717	-1770
Costo de la deuda antes de impuestos	9,29%						
Costo de la deuda después de impuestos	6,15%						

**Evolución del Capital de Trabajo Neto**

Variaciones de CTNO		15000	18000	21000	24000	27000	30000
		15000	3000	3000	3000	3000	3000

**Efecto de las variaciones del CTNO sobre los FC**

FCI	-15000						30000
FCO		-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000

En conclusión el análisis financiero arroja los siguientes datos: con una tasa de descuento del 14,71%, un promedio de 33,7% de impuestos, una deuda del 20% del total de la inversión a una tasa del 10%; el proyecto tiene una TIR de 24,81% y un VAN de 13.248,00 lo cual demuestra que, si se mantienen los supuestos considerados en el modelo, la inversión generará una tasa de retorno alta y un flujo positivo.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

- La planificación estratégica es un concepto administrativo que se ha enriquecido a lo largo del tiempo con el aporte de expertos que, a través de varios estudios, acercaron la teoría a la práctica.
- El entorno dentro del cual se moverá el negocio propuesto es de crecimiento constante, lo que ofrecerá oportunidades de mercado apetecibles.
- La naturaleza de las operaciones de esta empresa hace que sea factible su implementación, en términos de acceso a tecnología y procesos técnicos.
- La competencia directa es poca, sin embargo, hay empresas grandes en el mercado que se dedican a la comercialización de fragancias.

- El estudio de mercado realizado demuestra que es posible tener un negocio de este tipo en la ciudad de Latacunga. El mercado de perfumes y fragancias en la ciudad está poco explotado, por lo cual es un nicho de mercado interesante.
- Los perfumes y fragancias son productos han ido transformándose de productos de uso suntuario a productos de uso diario.
- Las estrategias de que se sugieren son factibles de llevar a cabo para este tipo de empresas, ya que no necesitan de una mayor inversión, aunque deben ser correctamente planificadas.
- Los bajos precios de la materia prima y demás instrumentos utilizados para la fabricación de este tipo de productos hace que la inversión sea de un monto relativamente bajo.
- El estudio financiero preliminar que se ha corrido demuestra que, en el mediano plazo, la inversión realizada para poder poner en funcionamiento el negocio se recuperará en un tiempo relativamente corto.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Según el análisis del entorno realizado, se recomienda tener cuidado con ciertos aspectos externos, como el deterioro de las condiciones económicas del país y los avances tecnológicos en el área de producción de fragancias.
- Según el estudio de mercado hecho en Latacunga es recomendable la puesta en marcha de este emprendimiento dado que las condiciones existentes permiten un desarrollo sólido en este nicho de mercado.
- Se debe hacer una selección muy cercana de los proveedores ya que la materia prima juega un papel importante dentro del proceso de producción.
- Es necesario actualizarse continuamente en los avances tecnológicos y de procesos para la fabricación de fragancias
- Buscar siempre la mejora continua de los procesos en busca de costos bajos con productos de buena calidad, procurando eliminar desperdicios de tiempo y materia prima.

- Se recomienda implementar las estrategias que han sido seleccionadas en el estudio, ya que cubren todas las aristas del negocio, así como proporcionan un norte que guiarán todas las actividades.
- Es recomendable buscar una certificación de calidad del producto por medio de un organismo reconocido para el efecto.
- Es altamente recomendable realizar la inversión de los recursos necesarios para llevar a cabo este emprendimiento, debido a que los indicadores financieros comúnmente aceptados en el campo de la administración así lo demuestran.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

David, F. (2003). Conceptos de la Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Donelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Irwin.

Dumorné, K. (2011). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos. Chile: UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE.

Fondo Monetario Internacional. (2016). Perspectivas de la economía mundial. Crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo. Washington.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos (Séptima ed.). Mexico D. F.: Cengage Learning. Recuperado el 03 de Mayo de 2016

Madrid, A., Chaparro, A., Bustos, R., & Ríos, A. (2011). DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICANDO TEORÍA DE REDES NEURONALES ARTIFICIALES. REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS, 1-15.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). EL PROCESO ESTRATEGICO, Conceptos, contextos y casos (Segunda ed.). México: PRETINCE HALL HISPANOAMERICA, S.A.

Pérez, G. (2004). PEDAGOGÍA SOCIAL ~ EDUCACIÓN SOCIAL. En G. Pérez, PEDAGOGÍA SOCIAL ~ EDUCACIÓN SOCIAL. Madrid: NARCEA S.A.

Porter, M. E. (1991). Estrategia Competitiva. México: Cía Editorial Continental.

Tzu, S. (2012). El arte de la guerra. México : Lectorum.

Vitt, E., Luckevith, M., & Misner, S. (2003). Business Intelligence. Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

.

## PÁGINAS WEB

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de ecuadorencifras.com: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>

Banco Central del Ecuador. (26 de mayo de 2016). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>

CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú. (2014). CEPLAN . Obtenido de CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú: <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>

Chavez, A. (12 de Diciembre de 2012). Blogspot. Obtenido de <http://anniisiitha.blogspot.com/2012/12/tipos-de-planes-planes.html>

Consejo Nacional Electoral del Ecuador. (s.f.). Consejo Nacional Electoral. Obtenido de CNE: <http://cne.gob.ec/es/8-noticias/2597-cne-se-proyecta-hacia-las-elecciones-2017>

Diario EL UNIVERSO. (12 de Abril de 2016). EL UNIVERSO. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi>

El Comercio. (13 de Diciembre de 2014). El Comercio. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de El Comercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/perfumes-importados-perdieron-mercado-ecuador.html>

EL COMERCIO. (2014). EL COMERCIO. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/correa-presidente-mas-de-forma.html>

EmpresaActual. (24 de Mayo de 2016). empresaactual.com. Obtenido de <http://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Evoli, J. (15 de Diciembre de 2009). Monografias.com. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

García, A. V. (15 de Febrero de 2014). abc.es. Obtenido de <http://www.abc.es/sociedad/20140215/abci-como-fabricar-perfume-201402141559.html>

Guerrero, F. (13 de Agosto de 2009). Monografias.com. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos77/administracion-estrategica/administracion-estrategica2.shtml#referencia>

INEC . (Abril de 2016). INEC. Obtenido de Instituto de Estadísticas y Censos : [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=136&Itemid=115](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=115)

INEC. (2010). INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>



INEC. (Abril de 2016). INEC Insituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=136&Itemid=115](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=115)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). INEC. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de [ecuadorencifras.com: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPP/2016/IPP\\_Agosto\\_2016/PRESENTACION\\_RESULTADOS\\_IPPDN\\_AGOSTO\\_2016%20%282%29.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2016/IPP_Agosto_2016/PRESENTACION_RESULTADOS_IPPDN_AGOSTO_2016%20%282%29.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (s.f.). INEC. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de [ecuadorencifras.com: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj5\\_\\_rf09PPAhXiB4KHSmaBNsQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FPoblacion\\_y\\_Demografia%2FProyecciones\\_Poblacionales%2FPROY](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj5__rf09PPAhXiB4KHSmaBNsQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FPoblacion_y_Demografia%2FProyecciones_Poblacionales%2FPROY)

Jeftée. (2007). Monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Lezaman, C. (s.f.). monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos3.shtml>

M., D. (10 de Enero de 2012). TRENDENCIAS hombre. Obtenido de <http://www.trendencias hombre.com/perfumes/diferencia-entre-colonia-y-perfume>

Palomo, R., & Viera, M. (s.f.). Expansión. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/objetivo-financiero-de-la-empresa.html>

planeacionestrategica. (02 de Junio de 2009). blogdiario.com. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Sosa, C. (4 de Enero de 2016). EL COMERCIO. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>

VAIVASUATA. (20 de Octubre de 2014). diferenciasentre.info. Obtenido de <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-perfume-y-colonia/>

Vásquez Hidalgo, I. (18 de Diciembre de 2005). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

www.emprendedores.net. (s.f.). Guía del Emprendedor. Obtenido de <http://www.guiadelemprendedor.com.ar/Perfumes.htm>

## **ANEXOS**